TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VERACRUZ

TÍTULO

Análisis de la participación de la mujer en la Alta Dirección de empresas en el área conurbada Veracruz-Boca del Río.

TESIS

Que para obtener el grado de:

Maestría en Administración

Presenta:

María Isabel Sosa

Director:

Perfecto Gabriel Trujillo Castro

H. Veracruz, Ver. 20 de mayo de 2024

Índice

	Página
Agradecimientos	4
1.- Resumen	6
2.- Introducción	7
3.- Antecedentes	8
4.- Objetivo General	15
5.- Objetivo Especifico	15
6.- Marco Teórico	17
6.1.- Historia de la participación de la mujer en la vida laboral de México.	17
6.2.- Conceptos Generales	22
6.2.1 Plan de Carrera	22
6.2.2 Desarrollo Organizacional	25
6.2.3 Especialización y Profesionalización	29
6.2.4 Capacitación	35
6.3.- Antecedentes en la Legislación Vigente	38
6.3.1 Antecedentes de la normatividad vigente	38
6.3.2 Dependencias que regulan la igualdad de género	39
6.3.3 Ley Federal del Trabajo y Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.	41
7.- Impacto o Beneficio	43
8.- Metodología	44
8.1.- Calculo de la muestra	47
9.- Diseño del instrumento de prueba	48
9.1.- Diseño del Cuestionario	48

9.2.- Matriz de Cuestionario 55
10.- Aplicación del Cuestionario 57
10.1.- Trabajo de gabinete con la información 73
10.2.- Resultados de la Investigación 106
10.3.- Conclusiones 109
11.- Bibliografía 111

Agradecimientos

"Defiende tu derecho a pensar, porque incluso pensar
de manera errónea es mejor que no pensar."
Hipatia de Alejandría

A todas las mujeres que me han inspirado e influenciado a lo largo de mi vida personal y profesional, muy especialmente mi madre y mis abuelas, mujeres fuertes, resilientes y pioneras en su propio entorno, logrando el cambio de los roles que tradicionalmente les inculcaron, gracias por ser y estar para mí, pero sobre todo gracias por darme la oportunidad de elegir y decidir lo mejor para mí, sin ese espíritu de fortaleza hoy esta tesis no tendría un sentido tan personal, Tita, te lo debo todo.

Agradezco humildemente a Dios, por tu infinita bondad y por bendecirme con la capacidad de aprender, crecer y rodearme de personas brillantes y de oportunidades.

A mi amado esposo, te agradezco tu apoyo incondicional, paciencia y amor durante este proceso, te agradezco por la ayuda no solo para el desarrollo de mi tesis, sino también para mi vida.

Fátima, Elías son mi inspiración y mi motivación. Deseo que encuentren ese motor que los impulse a superarse a si mismos siempre, no sean estáticos, busquen con la curiosidad de un párvulo todos los ángulos y perspectivas antes de emitir cualquier juicio o sacar conclusiones, sean polímatas.

Mi más profundo agradecimiento al Dr. Perfecto Trujillo por su dedicación y paciencia infinita. Su dirección académica y enfoque han sido fundamentales para dar forma a esta investigación. No puedo expresar con palabras cuánto valoro su apoyo y orientación a lo largo de este viaje académico.

Extiendo mi agradecimiento a todos los profesores de la Maestría en Administracion, en espacial a mi jurado de tesis, cuyas enseñanzas han sido la base sobre la cual se construyó esta investigación. Especialmente quiero agradecer a la Doctora Sonia y la Doctora Myrna, por compartirme sus propias experiencias y contagiarme de su entusiasmo por la disciplina y sobre todo leer los borradores de mi tesis y darme siempre tan atinados comentarios. Doctor Satsumi, mil gracias su paciencia y apoyo para concluir todos los tramites.

Muy especialmente agradezco a todas las mujeres que fueron parte de esta investigación, amigas, compañeras, colegas y empresarias, quienes a través de las respuestas a los cuestionarios me dieron una visión diferente a los constructos, sin su participación esta investigación no se hubiera logrado. Al CIMAD por transmitirme el deseo de investigar en mi entorno el papel que desempeñan las mujeres en la toma de decisiones de las empresas.

Por último, pero no por ello menos importante, agradezco a mis jefes, actuales y anteriores, por su comprensión y flexibilidad. Permitirme equilibrar mis responsabilidades profesionales con mis compromisos académicos ha sido crucial para alcanzar este hito. Muy especialmente agradezco al Contador Marcelino Fernandez, por darme la oportunidad de crecer profesionalmente bajo su liderazgo e inspirarme siempre tener la cercanía y el compromiso con las personas que colaboran a mi lado, porque al mirarse al espejo en las mañanas siempre logre reconocer que es bueno ser importante, pero es más importante ser bueno.

1.- Resumen

El desarrollo y participación de la mujer en la vida productiva, y específicamente en la toma de decisiones en la Alta Dirección de las Empresas, tema en el que al realizar un análisis sobre cómo se puede lograr el crecimiento dentro de las organizaciones cuando se tiene el deseo de tomar la responsabilidad de hacer de la vida profesional, uno más de todos los roles que puede desempeñar la mujer, se encontraran diferentes tesituras.

Durante el desarrollo de la investigación se analizará la participación que tiene actualmente la mujer dentro de la población económicamente activa, las características de su participación en las organizaciones, así como su estilo de dirección y liderazgo. Se contactará con empresas de diferentes sectores ubicadas dentro de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, en las que los responsables de la Alta Dirección sean mujeres, con el fin de poder identificar si estos puestos los ostentan por tener una participación accionaria, por haber sido emprendedoras y desarrollar un negocio propio el cual dirigen, o por crecimiento dentro del plan de carrera de la compañía a la que pertenecen.

Son éstas últimas quienes despiertan mayor interés, ya que es oportuno y necesario para las nuevas generaciones, que conozcan los retos, dificultades y expectativas que se les pueden presentar, así como en que habilidades deben prepararse para alcanzar los principales cargos de las empresas como parte de su crecimiento profesional.

2.- Introducción

Constantemente se puede encontrar en las noticias comentarios sobre los diversos movimientos feministas que se gestan, principalmente por la inseguridad y violencia de género, mujeres que exigen derechos igualitarios en los que se les pueda incluir en todos los aspectos de sociedad, en condiciones de equidad y de respeto, pero sobre todo de seguridad. Estas reclamaciones feministas se apegan a los ideales y a las luchas por la libertad de sus derechos y la emancipación moderna.

Sin embargo, es el ámbito laboral es en el que aún se puede encontrar que no existe este equilibrio como se ha buscado y aún se encuentran situaciones en las que para un mismo puesto (con igualdad de autoridad y responsabilidad) no se tiene el mismo salario, y varía significativamente de cuando lo realizan hombres o mujeres.

De igual forma, las oportunidades parecieran no estar al alcance de forma indistinta para hombres y mujeres, aún se siguen publicando vacantes para géneros específicos e inclusive en algunas empresas se solicitan pruebas de embarazo previas a una contratación (a fin de evitar una incapacidad por maternidad), cuando legalmente esto ya no está permitido.

Puede entonces, una mujer, que tenga la ilusión de formar una familia y tener hijos aspirar a obtener las mismas posibilidades de crecimiento laboral, si el compromiso, dedicación y esfuerzo existen, esto no debería ser un impedimento, y sin embargo la realidad es que se pueden encontrar con limitantes al respecto, por lo que muchas mujeres darán pausa a su desarrollo profesional en cuanto llega la maternidad, la pregunta es, si realmente desean continuar con este crecimiento, ¿Qué retos encontrarán? A que tendrán que dar prioridad y sobre todo que sacrificios y costo tendrá el aferrarse a su deseo de continuar en la vida productiva y obtener los cargos de mayor jerarquía.

3.- Antecedentes

Dentro de las organizaciones, la administración dedica especial interés al estudio del recurso humano, desde su reclutamiento, capacitación, adaptación, supervisión y medición de resultados, el proceso completo incluye además toda una serie de definiciones y especificaciones que suelen tener gran importancia para el desarrollo correcto de las actividades, ya que son las personas quienes, con su trabajo, logran que el ente económico alcance los resultados previstos.

Sin embargo, ¿es el trabajo de hombres y mujeres desarrollado de una misma manera para un puesto específico?, o tiene un detonante especial derivado del *género* de quien desarrolle la actividad.

El término “género” puede resultar muchas veces controvertido, mucho se ha dicho y seguramente seguirá siendo tema de discusión, inclusión y legislación, sin embargo, se considerará como la forma de referirse a la organización social de las personas en relación con su sexo, masculino y femenino.

En el marco de la Agenda 2030 se tiene un referente especifico que involucra precisamente la participación y crecimiento de la mujer dentro de las organizaciones, que va desde la **Educación de Calidad**, en donde la educación permite la movilidad socioeconómica ascendente y es clave para salir de la pobreza.

Durante la última década, se consiguieron grandes avances a la hora de ampliar el acceso a la educación y las tasas de matriculación en las escuelas en todos los niveles, especialmente para las niñas. No obstante, alrededor de 260 millones de niños aún estaban fuera de la escuela en 2018; cerca de una quinta parte de la población mundial de ese grupo de edad. Además, más de la mitad de todos los niños y adolescentes de todo el mundo no están alcanzando los estándares mínimos de competencia en lectura y matemáticas. (Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2020).

En México, de acuerdo con las cifras obtenidas en el censo económico de 2020, existen 51,9 millones de mujeres mayores de 12 años, de las cuales el 5.19% es totalmente analfabeta y solo el 20% ha alcanzado un nivel de educación superior (INEGI, 2020).

En el estado de Veracruz, en donde su población de mujeres era de 3,424,163 en 2020, solo el 17% tiene un nivel de estudios superior y específicamente en la zona conurbada Veracruz-Boca del Rio de las 339,731 mujeres mayores de 12 años que se censaron en ese mismo año, el 44% tiene un nivel escolaridad básica (primaria) y el 28% ha alcanzado un nivel de educación superior (que incluye carrera técnica y algún nivel de licenciatura), esto representa apenas el .92% del total de personas con preparación profesional a nivel nacional.

Otro de los objetivos es **Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas**, ya que la igualdad de género no solo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Se han conseguido algunos avances durante las últimas décadas: más niñas están escolarizadas, y se obliga a menos niñas al matrimonio precoz; hay más mujeres con cargos en parlamentos y en posiciones de liderazgo, y las leyes se están reformando para fomentar la igualdad de género. A pesar de estos logros, todavía existen muchas dificultades: las leyes y las normas sociales discriminatorias continúan siendo generalizadas, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas a todos los niveles de liderazgo político, y 1 de cada 5 mujeres y niñas de entre 15 y 49 años afirma haber sufrido violencia sexual o física a manos de una pareja íntima en un período de 12 meses. (Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2020).

“A nivel mundial, las mujeres representaban casi el 40% del empleo total, pero solo ocupaban el 28,2 % de los cargos directivos en 2021. Al ritmo actual, llevaría más de 140 años alcanzar la paridad entre géneros en los cargos directivos” (Naciones Unidas, 2023)

En México a través del protocolo para detectar, atender y acompañar casos de hostigamiento y acoso sexual/laboral, publicado el 6 de marzo de 2020, la Procuraduría

Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET) ha brindado, de 2020 a febrero del 2022, un total de mil 589 servicios de orientación y asesoría jurídica laboral de competencia federal a mujeres por motivos de conflicto relacionadas con acoso y hostigamiento (Los protocolos de actuación, 2022).

La contribución de las mujeres en prácticamente todas las esferas de las actividades humanas es una realidad, y su aporte es de vital importancia para que las sociedades se desarrollen de una manera más equitativa y justa.

La Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995, planteaba que "sin la participación activa de la mujer y la incorporación de su punto de vista a todos los niveles del proceso de adopción de decisiones, no se podrán conseguir los objetivos de igualdad, desarrollo y paz"'.

Veinte años después de que fuera dada esta declaración que marcó un importante punto de inflexión para la igualdad de oportunidades, la presencia de las mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las empresas es un tema de gran relevancia en la agenda política, social y empresarial a nivel global. Las mujeres representan el 50% de la población, y casi la mitad de la fuerza laboral. Incluso, en muchos países del mundo desarrollado, han alcanzado niveles educativos por encima de los varones.

La sociedad no puede permitirse el lujo de ignorar ese potencial humano ni desaprovechar tantos conocimientos, habilidades y experiencias. Sin embargo, el punto de partida es una situación que parece contradictoria. Por un lado, se han dado indudables avances en la inserción de la mujer en ámbitos laborales y sociales hasta llegar a ser ya casi un movimiento imparable, pero, por otro lado, aún persisten grandes diferencias a la hora del acceso a los puestos de mayor responsabilidad y poder. Puede decirse que, a pesar de esos avances, esta es una asignatura pendiente. (Idrovo Carlier, Bernal Gonzalez, & Debeljuh, 2015)

Es por ello que el interés en los estudios de género supone un compromiso con el análisis de las características, circunstancias y naturaleza que pueden originar la opresión de las mujeres, para comprender en mayor medida los procesos de exclusión que aún se tienen en la sociedad.

En la Inglaterra del siglo XIX “cada sexo tenía su papel claramente asignado y estos estaban organizados de forma jerárquica, el esposo debía ejercer la autoridad y la esposa tenía que obedecerle”. Partiendo de esta situación, que era igual tanto para matrimonios obreros como burgueses, se añaden algunos cambios de valores y de cultura que detona la etapa industrial, donde la tecnología, la ciencia y el progreso se transforman en estandartes de la autonomía. Así pues, dentro de la ciencia moderna la Naturaleza es sometida a un proceso de objetivación, con lo que ésta se ve convertida en un objeto de estudio autónomo (Medina Vicent, 2012).

En esta naturaleza objetivada, y dentro del modelo burgués de mujer propio del Romanticismo, vemos que lo masculino connota autonomía y racionalidad; y lo femenino estaría asociado con lo exótico y emotivo, lo que hay que dominar (Mies & Vandana, 1997). Esta asociación de valores dicotómicos en torno al binomio mujer-varón, resultará clave para comprender la legitimación de la desigualdad de género tanto en el ámbito social como en el laboral y en el hogar.

¿Tienen, por tanto, las mujeres y los hombres, igualdad de condiciones y oportunidades en su desarrollo profesional?

Socialmente, se han desarrollado valores que son asociados a cada sexo de forma específica, la asociación cultural de la mujer con un ser pasivo y débil, así como del hombre con un ser racional y fuerte, resulta clave para comprender la división sexual del trabajo tanto en el hogar como en la industria, en un pasado no tan lejano las peores condiciones laborales para las mujeres y las evasivas de los obreros a incorporar las demandas de igualdad de sus compañeras en la lucha obrera.

Sin embargo, en la actualidad es necesario tener en el ámbito laboral un esquema de crecimiento o plan de carrera que no esté supeditado a prejuicios o limitantes, consecuencia de un proceso de construcción discursiva que lleva a cabo una oposición entre el hogar y el trabajo, entre la maternidad y el trabajo asalariado, entre feminidad y productividad.

La relegación de las mujeres al ámbito privado, dificulta su posterior acceso a los puestos laborales públicos, sin embargo, ¿es esta la única razón por las que las mujeres no logran alcanzar la cúpula de las organizaciones?, es solo la falta oportunidades, de educación y especialización, o es también un desinterés o creencia de que por cubrir sus roles tradicionales dentro del hogar, madre, esposa, compañera, no puede también darse a la tarea de tomar la responsabilidad de liderar equipos de trabajo y llegar incluso a la alta dirección de las organizaciones.

De acuerdo con el último análisis realizado por el Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (IMCO) y el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) Business School, en el que se analizaron 182 empresas del mercado de capitales y deuda listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Bolsa Institucional de Valores (BIVA) demostró que la representación de mujeres disminuye conforme aumenta el nivel jerárquico dentro de las empresas.

En la información contenida en los reportes anuales 2021 que presentan por obligación las emisoras ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), así como los reportes de sustentabilidad 2021, se encuentra que:

- Las mujeres representan 11% del total de los consejeros en las empresas del mercado de capitales, tan solo un punto porcentual mayor en comparación con el año anterior.
- De seguir la tendencia actual, se alcanzaría la paridad en los consejos de administración del mercado de capitales en 2057.

- Las empresas participantes en el mercado de deuda tienen 13% de mujeres en sus consejos de administración.
- Las mujeres representan 12% del total de las direcciones relevantes (dirección general, finanzas y jurídica). (Mujeres en las empresas, 2022).

Según el Índice Global de Brecha de Género 2023 publicado por el Foro Económico Mundial, si las tendencias actuales continúan, se necesitarán 131 años para cerrar la brecha entre hombres y mujeres en todo el mundo, y solo aumentará un 0,3 por ciento a partir de 2022. Islandia es ahora el más grande país igualitario. México ocupa el puesto 33 con una agenda pendiente en materia de participación económica de las mujeres y oportunidades en el mercado laboral, aunque los retos no se limitan a este punto.

La metodología del índice se basa en cuatro componentes: participación económica y oportunidades, nivel de estudios, salud y supervivencia, así como empoderamiento político. Este año se analizaron 146 países, de los cuales 42 avanzaron hacia la paridad. El mayor avance hacia la paridad se dio en el área de salud y supervivencia con un 96%, seguido del nivel educativo (95,2%). Sin embargo, aún existe un rezago importante en participación económica y oportunidades, alcanzando el 60,1% y el indicador más bajo es el empoderamiento político que sólo llega al 22,1%. Lamentablemente, estos indicadores no tienen en cuenta el trabajo no remunerado que también aporta valor a la economía y no consideran otros aspectos, como los horarios de trabajo dignos, que pueden ser uno de los obstáculos para lograr la prosperidad y la igualdad social a través de la participación en el hogar y la atención familiar, lo que puede reducir las brechas de las mujeres en otras áreas. (Cuilty Esquivel & Mucharraz y Cano, 2023)

Por otro lado, la desigualdad en el mercado laboral es del 57.6% entre los trabajadores, ubicando a México en el puesto 125 entre 146 países. Además, sólo el 38,5% de los altos funcionarios son mujeres, un aumento de cinco puntos porcentuales respecto al 33% en 2022, señala el estudio “Mujeres en los negocios 2023: Progreso hacia la paridad”, realizado por de Grant Thornton.

La investigación del CIMAD, por ejemplo, presenta datos similares; El 38,6% de las mujeres ocupan puestos de dirección alta y media y el 42,2% de las mujeres tienen trabajos remunerados respecto al total de mujeres.

Estas evaluaciones ubican a México en el puesto 11 en el ranking de países con mayor porcentaje de mujeres directivas y el primero en América Latina. El segundo lugar en esta región lo ocupa Argentina con 29 por ciento; Sin embargo, a nivel mundial cayó al puesto 25. (Meza Rodríguez, 2023)

4.- Objetivo General

Analizar la trayectoria dentro de la estructura organizacional y las características personales de la participación de la mujer en la alta dirección de empresas en el área conurbada Veracruz-Boca del Rio.

5.- Objetivos Específicos

1. Revisar las diferentes reglamentaciones y leyes actuales que regulan laboralmente el trabajo de la mujer y la equidad de género.

2. Determinar el nivel de participación de las mujeres en la actividad productiva, así como su nivel jerárquico dentro de las empresas.

3. Distinguir si los planes de carrera dentro de las empresas tienen igualdad de oportunidades de crecimiento para el ascenso a los puestos directivos en la estructura organizacional.

4. Identificar a través de la aplicación de una encuesta la participación de las mujeres dentro de los puestos de Dirección en las empresas de la zona Veracruz-Boca del Rio.

5. Establecer las características personales y estilo de liderazgo de las mujeres con participación en la alta dirección a fin de evidenciar si existe un perfil con características específicas.

Objetivo General		**Hipótesis**
Analizar la trayectoria dentro de la estructura organizacional y las características personales de la participación de la mujer en la alta dirección de empresas en el área conurbada Veracruz-Boca del Rio.		Se considera que, de acuerdo con la estructura organizacional y las características personales de la mujer, éstas pueden participar en la alta dirección de empresas en el area conurbada Veracruz-Boca del Río
Objetivos Específicos		**Hipótesis Específicas**
1. Revisar las diferentes reglamentaciones y leyes actuales que regulan laboralmente el trabajo de la mujer y la equidad de género.		1. Se considera que al revisar las diferentes leyes y reglamentaciones actuales que regulan laboralmente el trabajo de la mujer y la equidad de género se estén cumpliendo.
2. Determinar el nivel de participación de las mujeres en la actividad productiva, así como su nivel jerárquico dentro de las empresas.		2. Se considera que existe poca participación de las mujeres en la actividad productiva, así como su nivel jerárquico en las empresas de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río.
3. Distinguir si los planes de carrera dentro de las empresas tienen igualdad de oportunidades de crecimiento para el ascenso de las mujeres a los puestos directivos en la estructura organizacional.		3. Se considera que actualmente las empresas que cuentan con planes de carrera no tienen igualdad de oportunidades de crecimiento para el ascenso de las mujeres en los puestos de alta dirección.
4. Identificar a través de la aplicación de una encuesta la participación de las mujeres dentro de los puestos de Dirección en las empresas de la zona Veracruz-Boca del Rio.		4. Se considera que la aplicación de la encuesta permite conocer la participación de las mujeres dentro de los puestos de Dirección en las empresas de la zona Veracruz-Boca del Rio.
5. Establecer las características personales y estilo de liderazgo de las mujeres con participación en la alta dirección a fin de evidenciar si existe un perfil con características específicas.		5. Se considera que las mujeres que logran alcanzar puestos de alta dirección denotan un perfil de liderazgo definido.

6.- Marco Teórico

6.1 Historia de la participación de la mujer en la vida laboral de México.

La historia permite reconocer a las mujeres y su participación en el ámbito laboral de muy diferentes formas, desempeñando roles muy específicos, definidos y trascendentes.

Originalmente, desde la prehistoria y hasta prácticamente la revolución industrial las mujeres eran principalmente madres y señoras al cuidado de los hijos, responsables de las funciones domesticas propias del hogar, si bien se debe reconocer que estas actividades incluían desde el cuidado de los alimentos y su preparación, la recolección de leña, la confección y el lavado de la ropa, hasta el cultivo y cuidado de los animales en la época de guerra. Era justo cuando los hombres debían salir de casa, ya fuera al cuidado de su territorio o en la búsqueda de animales para cazar, que la mujer quedaba a cargo de la seguridad y de las tareas más complejas, por lo que, atendiendo las necesidades del momento, la mayoría de las mujeres se fueron formando en las actividades propias de su rol y de tantos roles como las condiciones de vida le exigieran, en ese tiempo sus actividades principales, como el trabajo doméstico, no se reconocían o consideraban como trabajo.

Con el desarrollo del sistema de servidumbre y el crecimiento de las clases burguesas, las mujeres tuvieron sus primeras posiciones de trabajo en las casas del señor feudal, en donde suplían incluso a la madre, al desarrollarse como nanas o nodrizas de los infantes. Cocineras, mucamas, y personal de servicio, eran posiciones a las que se escalaba según las actitudes que la Ama de llaves o el Mayordomo percibieran en la candidata.

Con el auge de la Revolución Industrial, las mujeres empezaron a incorporarse en el mundo laboral, elaborando tareas repetitivas, que requerían meticulosidad, haciendo

detalles de acabado y empaquetado, sin embargo, no tenían las mismas condiciones laborales que los hombres, pues cobraban menos y no tenían los mismos derechos.

Para 1890, una de cada 19 mujeres trabajaba como empleada doméstica o como comúnmente se denominaban “criadas”; durante la guerra se triplicaron estas cifras, la situación bélica obligaba a las mujeres a trabajar, no solo en casa sustituyendo las funciones del padre o esposo, debían también apoyar en la construcción y elaboración de materiales de guerra.

Fue durante la segunda guerra mundial, cuando las mujeres tomaron los puestos dejados por los hombres que se alistaban para el combate, en diferentes fábricas para continuar con la producción, pero sin contar con las mismas condiciones laborales. Con las condiciones salud, educación y producción industrial hecha un caos, las mujeres consiguieron un rol trascendente, logrando que la economía y el trabajo en las fábricas se mantuvieran en marcha.

Durante la década de los sesenta, la mujer empezaba a ejercer tareas administrativas, tanto en oficinas como en fábricas, pero sin ningún poder de decisión pues su rol más bien era el de asistir a directores y hacer funciones de archivo y de atención en mostradores y tiendas departamentales. Es a partir de los setenta donde surgen ideales que hablan de los derechos de la mujer, tras los informes que comenzaban a especificar que las mujeres se encontraban en situación de desventaja económica en crecimiento, en comparación con la posición masculina. A este fenómeno, se le denominó “feminización de la pobreza”.

Desde 1970 los mercados de trabajo en México se han caracterizado por una creciente participación de las mujeres, lo que ha llevado al desarrollo de estrategias para poder reducir la brecha de género, poco a poco han logrado incursionar en diferente ámbitos laborales y políticos, además de incrementar su participación en la vida académica y de investigación las mujeres han logrado expandir sus ideas, proyectos e ideales, buscando ante todo el reconocimiento a sus capacidades y la igualdad de oportunidades

En el Poder Legislativo, recientemente se ha implementado la paridad de género, buscando con ello dar igualdad de oportunidades a las mujeres para llegar a las más altas esferas de la vida pública y gesta política. A la par, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social promueve otorgar derechos al dignificar el trabajo doméstico remunerado, estableciendo un programa para las Trabajadoras del Hogar donde se implementan estatutos a los que tienen derechos, tal como la afiliación al sistema de Seguro Social y otros beneficios.

Por otro lado, históricamente se ha generado polémica con respecto a la participación de la mujer en la ciencia, ya que durante siglos era prohibida la presencia física de las mujeres en los centros de enseñanza, en donde pudieran participar del conocimiento, la ciencia y las artes, aludiendo a razones religiosas, filosóficas, científicas, jurídicas y políticas, pensamientos sostenidos por voces masculinas pero también femeninas, en cuanto a su inferior capacidad intelectual en relación con el hombre, eran consideradas seres inferiores a los que se les prohibía expresar razonamientos. (Galeana, 2015)

Cabe destacar, que aquellas mujeres que buscaron en el conocimiento realizarse y trascender, pasaron por grandes complicaciones, tal como menciona Diana Arauz Mercado en su texto de “Primeras mujeres profesionales en México” Una de las primeras referencias femeninas en el campo médico la constituye Merit Path en el año 2 700 A.C., quien ejercía en el Egipto de su época el oficio de partera, incluidos los cuidados con relación al puerperio. La labor de Path fue socialmente reconocida hasta la Grecia de Hipócrates. No obstante, la práctica de la medicina y la obstetricia por parte de las mujeres no tuvo la misma aceptación en la Grecia Clásica, pues se promulgaron leyes que les prohibían ejercer la profesión. El caso más famoso de médicas que se negaron a cumplir esta normativa fue el de Agnódice, conocida como la Comadrona de Atenas, quien simuló ser hombre para poder desempeñar la profesión hasta que fue descubierta y llevada a juicio público. Lo más curioso es que el caso de Agnódice no quedó aislado en su época: se repitió varias veces tanto en Europa como en América Latina. Destacaron, entonces, personalidades como Aspasia de Roma, en obstetricia, quien legó

a sus colegas varones un nuevo método teórico-práctico cuando los recién nacidos venían en posiciones que dificultaban el parto, y ya para el siglo I d.C. encontramos a la precursora de la alquimia, María la Judía, a quien debemos el conocido Baño María.

Así, las mujeres tuvieron que ser incluso creativas en su búsqueda por el conocimiento, al acercarse de las formas más insólitas, a documentos y maestros que estuvieran dispuestos a instruirlas. A finales del siglo IV es Hipatia de Alejandría, una de las mujeres del Imperio Romano que se destacó en el estudio de las matemáticas, la astronomía y filosofía. (Dzielska, 2009)

Es durante la época medieval, que intelectuales, religiosas y académicas, reaparecen nuevamente, originalmente con las primeras Damas de Salerno, en el siglo XI, quienes acudieron a estudiar a dicha universidad, practicando la medicina e impartiendo clases, poco a poco, las mujeres de otros estratos sociales también se integraron en la cotidianidad de las prácticas profesionales o médicas.

Sin embargo, las mujeres europeas ingresaron al mundo de las ciencias durante la revolución científica del siglo XVII cuando la italiana Elena Cornaro, que en 1968 se distinguió como la primera mujer en recibir un doctorado. Fue gracias a la precisa mediación de padres, maridos, hermanos, o colegas, que las mujeres se desenvolvían en las comunidades científicas, impulsando la publicación de las investigaciones que éstas realizaban.

Es Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana, mejor conocida como Sor Juana Inés de la Cruz quien durante la Nueva España, manifiesta la ausencia casi absoluta de científicas y estudiosas, ya que no solo defendió con su labor intelectual el derecho de la mujer a la educación en pleno barroco mexicano, pensamiento que también sostuvo en diferentes publicaciones como “Autodefensa espiritual”, sino que también realizó experimentos científicos que la llevaron a obtener conocimientos prácticos de astrología, astronomía, matemáticas y música, desde su celda de la Orden de las Jerónimas. (Galeana, 2015, pág. 188)

Durante muchos años el rol tradicional de las mujeres había sido el cuidado de la familia, esto hizo que se interesaran en el estudio de plantas y los cuidados paliativos, incursionando así en la medicina, siendo educadas para el matrimonio, los planes de estudio propuestos por ministros, como José Díaz Covarrubias, para la modernización del sistema educativo sostenían que la educación femenina no debía estar orientada a carreras profesionales. Es hasta la segunda mitad del siglo XX que se empiezan a dar cambios en el matriculado de las mujeres para tener acceso a la universidad, sin embargo, es hasta finales de siglo que la brecha fue en disminución y se les permitió a las mujeres acceder a áreas del conocimiento que hasta ese momento solo habían sido permitidas a los hombres.

En México, la llegada tardía de las mujeres a las aulas impactó su presencia en el ámbito laboral, generando desigualdades en espacios públicos y privados, pasando por la discriminación por sexo, estrato social y la necesidad de cambiar algunos aspectos en la legislación para que pudieran incursionar en igualdad de condiciones en la vida política, esto no ha migrado a la empresa privada, aun cuando cada vez se abren más las oportunidades, no se tiene un sistema estandarizado que reconozca la necesidad de otorgar en las mismas circunstancias el mando sin un sesgo de género.

6.2 Conceptos Generales

Se identificarán cuáles son las principales barreras que impiden mayor participación de las mujeres dentro de la alta dirección en las empresas, entendiendo que algunas ellas pueden ser la falta de:

Plan de Carrera
Desarrollo Organizacional
Especialización y Profesionalización
Capacitación

6.2.1 Plan de Carrera

Wayne y Noe, en su libro Administración de Recursos Humanos (Noe & Wayne, 2005), definen el concepto de plan de carrera como “un proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas”. Es decir, se trata de un proyecto de formación individual que contempla tanto las necesidades de la compañía y del sector como del trabajador, y que tiene como fin que los empleados alcancen sus objetivos profesionales dentro de la misma compañía. Por esta razón, para que se puedan satisfacer las necesidades de todas las partes, las empresas deben ayudar a sus empleados a planificar su carrera. (Santander Becas, 2022)

La implementación de un plan de carrera permite desarrollar las actividades y la secuencia de un puesto de trabajo a lo largo del tiempo dentro de las empresas. Realizar un plan de carrera en la organización fortalece la preparación de los trabajadores en las diferentes competencias necesarias para llegar a ocupar altos cargos de jerarquía, de tal forma que el desarrollo de este deberá incluir actividades durante un cierto periodo de tiempo en diferentes puestos de trabajo desarrollando habilidades y conocimientos específicos antes de acceder a la siguiente etapa y puesto.

Algunas organizaciones prefieren el plan de carrera en forma de Y, significa que las promociones y sustituciones se dan de forma vertical, puestos más altos, o bien horizontales, puestos en el mismo nivel que incluyan otras especialidades.

En otras organizaciones la carrera se basa ya sea en oportunidades o en los puestos que se sustituyen, dándose la oportunidad de acceder a otra posición respaldándose en las competencias, existiendo poca oportunidad de ocupar cargos de mayor jerarquía.

La planificación del plan de carrera busca cuales son las oportunidades que se deben dar para que los colaboradores asciendan dentro de la compañía, proyectándose en el concepto de competencias.

Para trazar la ruta en un plan de carrera se encuentra que no siempre se traza de manera directa, generándose movimientos interdepartamentales, lo cual permite trazar rutas profesionales diferentes a la naturaleza marcada por el organigrama. Se debe contemplar las necesidades formativas de los trabajadores, tanto como los objetivos de negocio de la empresa y las características del sector donde éstas operan.

Según Federico Gan y Gaspar Berbel en su Manual de Recursos Humanos, los métodos de capacitación directiva tienen como objetivo definir las conductas o comportamientos que se han de considerar en el plan de carrera, estableciendo planes de formación y desarrollo en función de las necesidades que se requieren cubrir dentro de la organización, incluyendo mecanismos para cubrir las habilidades que se requieren cubrir al margen del cambio laboral, para lo que considera las siguientes claves o pasos:

- Necesidades de desarrollo y formación de personal directivo en los próximos años (generalmente se establece un periodo de revisión de 5 a 10 años).
- Se debe prever el número de personas que se busca promocionar hacia los puestos, así como el número de personas que se contrataran de forma externa.
- Aun cuando se priorice la promoción interna se debe de considerar un porcentaje de contratación externa para suplir cualquier eventualidad.

- Establecer una previsión de partidas y movimientos de personal para prevenir los cambios laborales (Gan & Berbel, 2007)

A través del plan de carrera la organización definirá las capacidades y habilidades necesarias para el óptimo desempeño de los puestos y la forma en cómo se podrán adquirir éstos, en cuanto a la experiencia y el aprendizaje, considerando que el conocimiento es parte del diferenciador competitivo, ya que éste debe estar alineado a los requerimientos no solo de la organización actual, sino del crecimiento del colaborador, para que éste logre a través de su propias experiencias, reinventarse y desarrollarse eficientemente para su trabajo del día a día, pero siempre con miras hacia el futuro.

Un informe realizado por PWC (Price Waterhouse Coopers) reveló que el 65 % de los trabajadores considera que la formación profesional es tanto responsabilidad suya como de la empresa, y el 83% se mostró dispuesto a aprender nuevas capacidades o incluso reciclarse por completo, lo cual desvela que cuando se les ofrece la oportunidad, los trabajadores están dispuestos a seguir formándose en el seno de la organización. (Plan de Carrera Profesional ¿Qué es y cómo elaborarlo?, 2023)

El plan de carrera busca armonizar de forma estratégica a la empresa con los objetivos del personal, potencializando el crecimiento del negocio, a través de la formación y capacitación de sus trabajadores, ayudándoles a avanzar en su carrera profesional y brindándoles estabilidad. En este sentido todos ganan, pues la profesionalización trasciende positivamente en los resultados de la organización.

La motivación y el nivel de compromiso de los empleados mejora, ya que al permitirles seguir creciendo profesionalmente fomenta el vínculo con la empresa, incrementando su lealtad y sentido de pertenencia, logrando aminorar la rotación de personal, ya que, si los empleados tienen oportunidades de crecer dentro de la organización, no necesitarán buscarlas fuera.

6.2.2.- Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO), es un conjunto de estrategias y cambios planificados en una empresa, en donde el pilar principal es el elemento humano. Éste debe de estar acompañado de herramientas, prácticas y objetivos. Estos van a ayudar a equilibrar la calidad de vida, el sentido de pertenencia, así como alinear los objetivos de la empresa y del colaborador para aumentar su productividad. Se trata de fomentar el funcionamiento y crecimiento de la organización. (Qué es desarrollo organizacional y por que es importante en las empresas, 2022)

Constantemente, las empresas buscan mejorar para poder crecer, para ello establecen nuevos objetivos, mientras que los actuales se revisan y modifican; los productos sufren cambios o actualizaciones, ya sea por conseguir nuevos segmentos o por actualizaciones tecnológicas, con ello, la creación de nuevos departamentos o su reestructura, provocan cambios en el personal, algunos salen de la organización o cambian de puesto, se agregan nuevos elementos, que aportan nuevas ideas, provocando cambios en los procesos y cambiando el ambiente y la estructura, con todos estos cambios, la motivación y las necesidades de cada colaborador detonan nuevas formas de recompensa y de crecimiento.

Algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que presentan de forma involuntaria, mientras que otros se planean. El desarrollo organizacional se gesta cuando el cambio es totalmente intencional y se planea con anticipación.

Durante la creación de planes de capacitación y desarrollo, la idea principal es mejorar de forma interna e individual las capacidades de los miembros de la organización, en cambio cuando se habla de desarrollo organizacional, el sentido es externo y corporativo, aplicándose a toda la organización de forma global, y encaminados al cambio de largo plazo. (Espiritu Emprendedor TES, 2019)

El desarrollo de los trabajos de Desarrollo Organizacional se puede realizar por consultores externos independientes o especialistas contratados para este propósito, creando equipos de trabajo, considerando a personas representantes de cada área de acuerdo con su antigüedad, experiencia o rango y reportando directamente al director o dueño.

El Desarrollo Organizacional nació en la primera mitad del siglo XX y ha sido influido por muchas personas, entre los precursores encontramos a:

Richard Beckhard
Kurt Lewin
Rensis Likert

Richard Beckhard es considerado fundador del desarrollo organizacional, siendo consultor pionero en temas de administración del cambio, fue profesor adjunto en el MIT Sloan School of Management de los años 1963 a 1984.

Beckhard, ayudó a definir el desarrollo organizacional como «un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en los "procesos" de la organización, utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento» (Beckhard, 1973)

En los años 1950, colaboró con el profesor Douglas McGregor del MIT, quien creó el «Departamento de Estudios Organizacionales» en dicho instituto. Con Dewey Balch, inició un proyecto diseñado para facilitar el proceso de cambio en las organizaciones, denominándolo «Desarrollo Organizacional».

De acuerdo con la definición de Beckhard, el DO involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos con el que pueda desarrollarse el plan de mejoramiento y movilización de recursos a fin de poder llevar a cabo los propósitos. Del

trabajo en conjunto con David Gleicher, se le atribuye el haber desarrollado una fórmula simbólica para el Cambio:

$$D \times V \times F \geq R$$

Esta fórmula dice que:

D (dissatisfaction), es la combinación de la insatisfacción organizacional con la situación actual.
V (vision), es la visión del futuro posible.
F (first steps), son los pasos para lograr dicha visión.
R Deben ser mayores que la resistencia en la organización para que ocurra un cambio significativo.

Rensis Likert, fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense, conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias) y el modelo de vinculación (en inglés, linking pin model), fundó el Instituto de Investigación Social de Míchigan de la Universidad de Míchigan en 1946 y fue director de este hasta 1970, retirándose para fundar la Rensis Likert Associates, empresa consultora con la que desarrollo asesoramientos a muchas compañías. (Lifeder, 2022)

Realizó investigaciones sobre las grandes corporaciones de todo el mundo, sus estudios predijeron con gran exactitud el desempeño posterior de estas corporaciones. Escribió varios libros sobre la teoría de la gestión, mismos que durante los años 1960 y 1970, fueron sumamente populares en Japón, dejando un gran impacto en la organización de las empresas japonesas modernas.

Para la implementación del DO se da relevancia a las relaciones personales y profesionales, en qué condiciones se encuentran actualmente y que factores benefician

o perjudican a la estructura organizacional. Los objetivos del desarrollo organizacional impactan sobre distintas áreas de la organización. Dentro de las cuales, se encuentran las siguientes:

- Fomentar la colaboración entre los grupos y los individuos.
- Definir un balance entre las necesidades de la organización y las metas profesionales.
- Desarrollar y fomentar la comunicación interna.
- Construir y desarrollar la cultura de la empresa y el sentido de pertenencia en los empleados.
- Buscar metodologías para mejorar el clima laboral para fortalecer las relaciones entre los colaboradores.

Durante el proceso, buscará desarrollar o mejorar la cultura organizacional, entendiendo como tal la forma de vida, o el sistema de creencias, expectativas y valores, así como la forma en que se dan relaciones dentro de la organización.

De acuerdo con Chiavenato, el proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas. (Chiavenato, 2009)

1. Fuerzas exógenas: provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios de valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno.

2. Fuerzas endógenas: provienen del interior de la propia organización, crean necesidades de cambio estructural y conductual, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes. (Chiavenato, 2009)

6.2.3 Especialización y Profesionalización

En cuanto a la especialización, el concepto se fue desarrollando con la aparición de las labores artesanales, con la industrialización se fueron creando modelos productivos que al realizarse de forma masiva lo situaron como estratégico para el crecimiento y mejora de los procesos productivos.

Fue Adam Smith quien definió que la división del trabajo a través de profesionales más habilidosos lograba mayores niveles de eficiencia y ahorro de recursos. En su libro la riqueza de las naciones en su primer capítulo define que: (Smith, 2019)

> “En primer lugar, el progreso en la destreza del obrero incrementa la cantidad de trabajo que puede efectuar, y la división del trabajo, al reducir la tarea del hombre a una operación sencilla, y hacer de ésta la única ocupación de su vida, aumenta considerablemente la pericia del operario.
>
> En segundo lugar, la ventaja obtenida al ahorrar el tiempo que por lo regular se pierde, al pasar de una clase de operación a otra, es mucho mayor de lo que a primera vista pudiera imaginarse. Es imposible pasar con mucha rapidez de una labor a otra, cuando la segunda se hace en un sitio distinto y con instrumentos completamente diferentes.
>
> En tercer lugar, y, por último, todos comprenderán cuánto se facilita y abrevia el trabajo si se emplea maquinaria apropiada. Sobran los ejemplos, y así nos limitaremos a decir que la invención de las máquinas que facilitan y abrevian la tarea, parece tener su origen en la propia división del trabajo. El hombre adquiere una mayor aptitud para descubrir los métodos más idóneos y expeditos, a fin de alcanzar un propósito, cuando tiene puesta toda su atención en un objeto, que no cuando se distrae en una gran variedad de cosas. Debido a la división del trabajo toda su atención se concentra naturalmente en un solo y simple objeto”. (Smith, 2019)

Si consideramos que, Adam Smith escribió sobre la división del trabajo en el auge de la Revolución Industrial, su libro se publicó en 1776, resulta congruente como busca definir con la especialización del trabajo de manufactura en el proceso de fabricación, como una forma de mejorar los resultados, enfocado totalmente en alcanzar y mejorar los objetivos de la producción y no en la persona y el desarrollo de sus capacidades para su autorrealización, esto como resultado de la división del trabajo, ya que depende de la expansión de los mercados y del proceso de acumulación; por su parte, la expansión de los mercados resulta del crecimiento de la producción, de la tasa de acumulación y de la extensión y generalización del proceso de intercambio y por tanto, de la propia división del trabajo; finalmente, la acumulación de capital deriva del crecimiento de la producción; así, el proceso circular y acumulativo de crecimiento y desarrollo económico está perfectamente alineado a la especialización del trabajo.

Posteriormente Frederick W. Taylor creó un sistema de organización racional del trabajo, conocido como taylorismo, totalmente alineado a calcular los mayores niveles de utilidad. Sus investigaciones ayudaron al desarrollo de las innovaciones industriales de su tiempo, que beneficiaron al reparto de etapas del proceso productivo.

Taylor publicó en 1911 su libro “Principios de la administración Científica” en el que establece la racionalización del trabajo mediante estudios de tiempos y movimientos y pone énfasis en la productividad del trabajo, ya que propone que el trabajador debe ser remunerado en función de su productividad.

Durante sus investigaciones observó minuciosamente el trabajo de los obreros que se encargaban de cortar metales en un taller de maquinaria que dirigía, de esa observación práctica obtuvo la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas más simples, cronometrándolas estrictamente y exigiendo a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo (Taylor, 1985).

“La mayor prosperidad no puede existir más que como resultado de la mayor productividad posible de los hombres y máquinas del establecimiento: es decir, cuando

cada hombre y cada máquina están dando, el rendimiento más grande posible, debido a que, a menos que los hombres y máquinas de usted estén dando a diario más trabajo que los demás hombres y maquinas, es claro que la máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad, por lo que el objeto más importante de los trabajadores como de la dirección ha de ser el adiestramiento y formación de cada individuo del establecimiento" (Taylor, 1985) .

Se observa que, aunque el concepto de diferenciación horizontal se encuentra totalmente ligado con la especialización del trabajo, este último tiene un sentido más relacionado a las actividades propias del individuo y a la variedad y profundidad de los conocimientos y habilidades requeridas, para llevarlas a cabo con éxito, existiendo una relación importante entre el número de tareas a realizar y el grado de especialización. Por lo que, mientras menos tareas distintas llega a realizar una persona, mayor será su especialización, lo que supone una mayor eficiencia en la ejecución de su trabajo.

De acuerdo con las consideraciones anteriores, se notan diferencias importantes entre la especialización del trabajo y la diferenciación horizontal, en cuanto a que ésta última se refiere más bien a la cantidad de cargos y unidades ubicadas en el plano horizontal de la estructura de una organización.

Entre las principales características de la especialización del trabajo se encuentran las siguientes:

- Considera la existencia de profesionales con conocimientos y capacidades específicas para realizar una tarea por su preparación o su experiencia.
- Siendo un especialista desempeña su rol preciso y específico en la empresa.
- Su grado de especialización les permite el acceso a altos salarios y la dificultad de tener un reemplazo.
- La especialización en sí reduce los errores y simplifica el proceso productivo.

La mayor premisa a favor de la especialización es que permite conseguir mayores niveles de eficiencia para las empresas, pues se reducen los costos y el tiempo al no cambiar de tarea o de maquinaria, al realizar desplazamientos en una instalación o tener que aprender otros procesos.

En la actualidad las empresas buscan contratar personas con una preparación académica y técnica determinada, o bien invierten en su formación para la realización de un proceso, esto les permite mejorar el cumplimiento de sus objetivos en el corto plazo, sobre todo en niveles más técnicos. Sin embargo, entre más especializado sea un trabajador, más costoso y difícil será encontrarle un reemplazo.

Es por ello por lo que muchos empleados buscan lograr un alto nivel de especialización, que les permita mejorar sus condiciones de trabajo y destacar entre el resto de sus compañeros. Los trabajadores han encontrado en la especialización la herramienta que les garantiza mejores condiciones laborales y de competencia, ya que, al ser especialistas, esto les suele permitir el acceso a mejores salarios y oportunidad de contratación.

Por otra parte, en cuanto a la especialización del trabajo, es esencialmente la combinación de números de tareas, conocimientos y habilidades necesarias para realizar una labor de forma eficiente, siendo “la forma en la cual el trabajo se divide en diferentes operaciones o tareas especializadas, como base del diseño de puestos” (Moreno-Luzón y otros, 2001).

Es con la llegada de teorías enfocadas en la persona, que se explora con mayor énfasis para encontrar un significado en lo que hacen, buscando la autorrealización a modo de alcanzar todo su potencial.

Dentro de este modelo de autorrealización se encuentran exponentes de primera línea, expertos en cambio y desarrollo organizacional, tales como a Frederick Herzberg con su

“enriquecimiento del trabajo”, a Douglas Mc Gregory con su Teoría “Y”, y al Modelo II de Chris Argyris de “aprendizaje organizacional”.

> Sin embargo, es Edgar Schein quien encuentra que estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están o no están suficientemente motivadas. Puede ser que el modelo racional económico sea útil en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos y que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio (Schein, 2015).

El modelo de autorrealización en las personas, que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones, Schein sugiere que “se tengan en cuenta todas estas complejas relaciones, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, entre otros” creando un nuevo modelo al que denomina el “Modelo Complejo”.

En el Modelo Complejo Schein acuñó los términos: “contrato psicológico”, “ancla de carrera”, “cultura organizacional”, popularizando la importancia de un buen liderazgo en la gestión del cambio y subrayando la necesidad de acertar en el diagnóstico, como parte de un atributo esencial para una buena gestión.

En cuanto a el “ancla de carrera” se refiere a las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por las personas de forma individual basándose en experiencias particulares y vivenciadas durante sus primeros años en la empresa.

Según la teoría de Schein las personas somos diferentes y esas diferencias nos llevan a comportamientos y motivaciones diferentes. Todos tenemos un carácter, una personalidad, aptitudes y habilidades, motivaciones e intereses personales únicos, son estas individualidades las que guían nuestros proyectos de carrera y expectativas profesionales. (Schein, 2015)

De tal forma que cada persona tiene un ancla de carrera muy ligada a su propia expectativa personal, la cual detona y define sus objetivos profesionales. Conocer el ancla de una persona, equivale a conocer las expectativas y motivaciones a través de las cuales se le puede ofrecer lo que busca, para permitirle desarrollar su carrera.

Es a través de la profesionalización que se mejoran las habilidades y conocimientos de una persona, para hacerla competitiva en términos de su profesión u oficio, esto puede considerarse como un proceso social con el que una ocupación, se transforma en una verdadera profesión, con destacadas competencias y conocimientos específicos.

Para el desarrollo de estos procesos de profesionalización se establecen normas y códigos de aceptación de acuerdo a ciertas características marcadas por otros profesionales, que llevan tiempo desarrollándose en dicha profesión o que han mejorado las condiciones en que se establecen las conductas que regulan sus códigos de actuar, creándose así Asociaciones o Colegios, con los que se busca supervisar la conducta de los miembros de la profesión, estableciendo grados de competencia, que identifican a los expertos de los principiantes o amateurs.

Las profesiones también otorgan poder, prestigio, mejores y mayores ingresos, estatus social elevado y ciertos privilegios; en algunas Asociaciones sus miembros, en poco tiempo, llegan a formar una clase de élite donde las personas se distinguen en cierta medida de la gente común, ocupando cargos y nombramientos dentro de su estructura que les otorgan una posición más elevada en la sociedad: una pequeña élite, con la establecen una estructura jerárquica dentro del sistema social.

El proceso de profesionalización tiende a establecer un grupo de normas y de conducta, con el que califican a los miembros de la profesión y también tiende a insistir en que los miembros de la profesión actúen en conformidad con dichas normas, cumpliendo estrictamente con los procedimientos establecidos en cuanto al código de conducta

acordado, los cuales son vigilados por Colegios profesionales, para asegurar la acreditación en conformidad con las expectativas generales de la profesión.

Se dice que la especialización del trabajo es una condición necesaria para la existencia de la diferenciación horizontal, la mejora de las actividades de la organización, para el desarrollo de los procesos y enfocada a la máxima producción y rentabilidad de las organizaciones, en tanto que, la profesionalización se centra en la persona, la cultura organizacional y el proceso de autorrealización de los colaboradores, en búsqueda del crecimiento vertical.

Es importante mencionar en cuanto a la especialización que:

“A veces es preciso aprender poco de muchas cosas, que mucho de solo una”

Considerando también que en ocasiones “Es preciso saltar de puesto de trabajo para adquirir otro punto de vista sobre los procesos de gestión y poder adquirir conocimientos interdisciplinarios”

6.2.4 Capacitación

Es necesario para poder definir la capacitación, diferenciarla del entrenamiento y el adiestramiento. En cuanto al entrenamiento, es aquella preparación que se sigue para desempeñar una función específica, en tanto que el adiestramiento es el proceso con el que se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidades. (EcuRed contributors, 2021)

Con la capacitación, se adquieren conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

Actualmente la capacitación representa para las organizaciones uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus colaboradores respecto a las funciones laborales que desempeñan en el puesto de trabajo que ocupan.

Aun cuando la capacitación no es la única forma por medio de la cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que guía, y mejora las habilidades desarrollando modelos de enseñanza con ejemplos prácticos que alinean en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Con la capacitación se promueve el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo y crecimiento de la organización, propiciando y fortaleciendo el conocimiento teórico y técnico necesario para lograr un mejor desempeño de las actividades laborales, cumpliendo a su vez con las disposiciones legales que se establecen en la materia.

Las organizaciones obtienen con la capacitación beneficios, tales como crear una mejor imagen de la empresa, al promover la capacitación constante y mejorar las relaciones entre jefes y subordinados, incrementando la productividad y la calidad en el trabajo. A su vez, los colaboradores se benefician con la capacitación al reducir el estrés que pueda causar el sentirse incompetente, logrando elevar el nivel de satisfacción con el puesto y desarrollando un sentido de progreso.

La capacitación y el desarrollo del talento en los recursos humanos de las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía. (Pelaez, 2000)

Para las empresas, la capacitación se ha convertido en una necesidad del negocio, pues al desarrollar planes de capacitación alineados a sus requerimientos productivos o de generación de servicios, dispone los mejores recursos para obtener el mejor producto

final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado, sin embargo, el mayor logro de la capacitacion es contar con empleados perfilados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado.

En la capacitación, como en toda acción que implique inversión, las empresas no deberían dejar casi nada librado al azar. La formación del personal debe proyectarse según los planes que la compañía tiene para su propio negocio y para sus empleados y las iniciativas personales deben acomodarse a esos intereses y prioridades. (Pelaez, 2000)

Constantemente se puede observar que el personal puede tener iniciativas personales para capacitarse, pero no siempre estas inquietudes están alineadas con los requerimientos o necesidades de la empresa. Las compañías invierten en recursos humanos para obtener un retorno en habilidades nuevas de sus empleados que a su vez deben expresarse en términos económicos.

6.3.- Antecedentes en la Legislación Vigente

Dentro de los antecedentes de la Legislación que regula los derechos y obligaciones de los trabajadores de los Mexicanos, encontramos la Carta Magna, que contiene los principios y objetivos de la nación y que establece la existencia de órganos de autoridad, sus facultades y limitaciones, actualmente nos rige la que fue promulgada el 5 de Febrero de 1917 y aunque ha tenido diferentes reformas a sus artículos, siendo la última reforma la publicada en el Diario Oficial de la Federación el 22 de marzo de 2024.

Como marco regulatorio al artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el 28 de agosto de 1931 se promulgó en México la primera Ley Federal del Trabajo, como parte de los cambios legislativos que surgieron posteriores a la Revolución Mexicana. Con posterioridad, el 1 de abril de 1970, se publicó una nueva Ley Federal del Trabajo en el Diario Oficial de la Federación, sustituyendo la de 1931, la cual se ha venido adaptando a las necesidades laborales actuales a través de decretos, siendo el ultimo el del 13 de diciembre de 2023, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de enero de 2024.

6.3.1 Antecedentes de la Normatividad vigente:

En cuanto regulación que se encuentra como parte de la Legislación Laboral vinculada a la igualdad de Género la NORMA MEXICANA NMX-R-025-SCFI-2015, la cual establece los requisitos para la certificación de las prácticas que promueven la igualdad laboral entre mujeres y hombres.

La Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015, que establece en cuanto a Igualdad Laboral y No Discriminación, un mecanismo de adopción voluntaria para reconocer a los centros de trabajo que cuentan con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, para favorecer el desarrollo integral de las y los trabajadores.

Esta certificación está dirigida a todos los centros de trabajo públicos, privados y sociales establecidos en la República Mexicana, de cualquier tamaño, sector o actividad. Para obtenerlo, los centros de trabajo deberán recibir una auditoría de un tercero, para verificar que sus políticas y prácticas cumplen con los requisitos de igualdad laboral y no discriminación.

Sus principales ejes son: incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garantizar la igualdad salarial; implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral; y realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores, con igualdad de trato y de oportunidades.

En agosto de 2014, la STPS, el INMUJERES y el CONAPRED suscribieron un convenio de colaboración para realizar, de manera coordinada, acciones tendientes a promover, difundir y fomentar la igualdad laboral y no discriminación en los centros de trabajo de los sectores público, privado y social.

6.3.2 Dependencias que regulan la Igualdad de Género.

Actualmente existen tres dependencias que operan los mecanismos para regular la igualdad de género, estos son los siguientes:

INMUJERES. Instituto Nacional de las Mujeres, es la institución gubernamental, a nivel federal, que trabaja para crear una cultura de igualdad libre de violencia y discriminación capaz de propiciar el desarrollo integral de todas las mujeres mexicanas, promueve el Modelo de Equidad de Género, basándose en:

- Documento del Modelo de Equidad de Género MEG:2012 , normativa que tiene revisión anual auditable, es voluntario.
- Listado de organizaciones certificadas en el Modelo de Equidad de Género. (Instituto Nacional de las Mujeres, 2012)

STPS. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, es la dependencia del Gobierno Federal que vigila el cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores y sus familias, para garantizar un incremento sostenido en su calidad de vida, propicia que el diálogo social construya relaciones democráticas entre patrones y trabajadores, para contribuir con la justicia social que reclama la definición de un nuevo país. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, sf)

- Establecimiento de la Norma Mexicana (NMX-R-025-SCFI-2012) para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres.

CONAPRED Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación, es un órgano del Estado creado por la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (LFPED), la cual fue aprobada el 29 de abril de 2003, se encarga de recibir y resolver las quejas por presuntos actos discriminatorios cometidos por particulares o por autoridades federales y desarrolla acciones para proteger a todas las personas de toda distinción o exclusión basada en el origen étnico o nacional, sexo, edad, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otra que impida o anule el reconocimiento o el ejercicio de los derechos y la igualdad real de oportunidades de las personas.

Cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propios, y está sectorizada a la Secretaría de Gobernación. Tiene autonomía técnica y de gestión, sus decisiones son con plena independencia y no está subordinado a ninguna autoridad para sus resoluciones en los procedimientos de quejas. (Conapred, 2024)

- Guía de Acción contra la Discriminación “Institución Comprometida con la Inclusión”

6.3.3 Ley Federal del Trabajo y Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos.

En cuanto a la legislación que establece los lineamientos en el trabajo, encontramos en la Ley Federal del Trabajo, los derechos específicos de las trabajadoras, mismos que están considerados en el título V, llamado “Trabajo de las mujeres”

En el Título V de la LFT encontramos de inicio el Artículo 164 que dice: “Las mujeres disfrutan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres” considerando que esta equidad debe prevalecer en todos los sentidos en las organizaciones, se deduce que debe por tanto existir igualdad para el ascenso y el acceso a las posiciones de altos mandos. El resto del articulado (del 165 al 172) tienen como propósito legislar la protección de la mujer durante el periodo de gestación y de la maternidad.

En cuanto a la capacitación encontramos en la Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos el Artículo 123 que a la letra dice “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil” y en el Apartado A, fracción XIII “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917).

Por otro lado, en la Ley Federal del trabajo encontramos los siguientes artículos que regulan la capacitación en las organizaciones:

Artículo 3. Es de interés social garantizar un ambiente laboral libre de discriminación y de violencia, promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones.

Articulo 132 Son obligaciones de los patrones:

Fracción XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Fracción XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo.

Artículo 153-D. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

> I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
>
> II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
>
> III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos. (Ley federal del Trabajo , 1969)

En cuanto al Desarrollo Organizacional más que una regulación existe dentro de los lineamientos emitidos por el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (CEMEFI) en su Decálogo de la Empresa Socialmente Responsable, el punto 4 promueve condiciones laborales favorables para la calidad de vida, el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores). (Editorial RSyS, 2022)

7.- Impacto o Beneficio

Es necesario poner en el radar de las empresas, que condiciones laborales deben mejorarse o atenderse, a fin de lograr un equilibrio dentro de sus organizaciones para aprovechar al máximo todo el potencial de su equipo de trabajo sin importar el género, preservando un ambiente de trabajo optimo y sobre todo alineándose a los estándares mundiales en cuanto al empoderamiento de las mujeres y niñas.

Se buscará también dar una panorámica de cómo se gesta dentro del campo profesional las condiciones para obtener ascensos como parte del crecimiento profesional a las futuras generaciones de mujeres que deseen hacer crecer su vida profesional dentro de una organización.

Se pretende dar respuesta a algunas de las necesidades que se detonan a partir de la forma en que se da la relación que existe entre género y desempeño laboral. ¿Desarrollan las mujeres las mismas habilidades y especialización para un crecimiento profesional sostenido y creciente que los hombres? De ser así, se miden y valoran en la misma escala o se tienen diferencias al determinar a quien se asignan los puestos o promociones.

8.- Metodología

El desarrollo de la investigación se realizará con un enfoque mixto al considerar el análisis de datos cuantitativos y cualitativos para recopilación e interpretación de la información.

El enfoque cuantitativo se aplica al recopilar, ordenar y analizar los datos obtenidos mediante la estadística descriptiva, lo que permitirá determinar los hallazgos de la investigación.

Se buscará en la literatura soporte para fortalecer el tema, por lo que para definir los principales conceptos se consultarán libros, revistas y páginas de divulgación a fin de tener conceptos actualizados, considerando también antecedentes dentro de la historia natural de la humanidad.

La investigación cualitativa se centrará en las empresas de la zona conurbada de Veracruz-Boca del Rio, por lo que para conocer la participación de las mujeres en sus organizaciones se tendrá contacto con las áreas de Recursos Humanos, así como contactos de trabajo que pudieran ofrecer posibles candidatas para el desarrollo del tema.

Para ello, se determinará el universo de empresas, considerando aquellas empresas donde se cuente con mujeres en la alta dirección, considerando las empresas que tienen convenio con el Instituto Tecnológico de Veracruz, adicional a otras empresas con las que no se tiene convenio, pero que cubran con el perfil establecido, siendo este: Mujeres en la alta Dirección de Empresas con al menos 2 años de ejercer esta jerarquía. Con el análisis de las empresas se realiza la selección, considerándose un universo o población de 60 empresas.

Se calculó la muestra, la cual se generó del número de empresas que cuentan con mujeres que se alinean al perfil establecido, y que son representativas de las empresas de diferentes giros y sectores de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, en las que se tiene la participación de mujeres a cargo de la dirección o alta dirección, con la

principal finalidad de tener un acercamiento a la oferta laboral más próxima para las futuras egresadas de la institución. Por lo que, se considera una muestra de 52 empresas.

A continuación, se enlistan las 60 empresas del universo seleccionadas:

Empresas	
1	Agroindustrial Bersa SPR de RL de CV
2	Asp Mexicana S.A. de C.V
3	Atracciones Culturales De Oriente S.A. de C.V.
4	Autotransportes Vikingo, SA de CV
5	Auttrol, Ingeniería y Diseño SA de CV
6	Café Bersa S de RL De CV
7	Café Las Animas S.A. de C.V.
8	Cafés Tomari S.A. de C.V.
9	Caliente de Veracruz, S.A. de C.V.
10	Cameron de México
11	Cameron de México S.A. de C.V.
12	Casa Homs México S.C
13	Centro De Estudios Cristóbal Colon A.C
14	Comercializadora La Parroquia De Veracruz S.A.P.I. de C.V.
15	Corporación Integral De Comercio Exterior, S.A. de C.V
16	Corporativo Enciso, S.C.
17	Distribuidora De Motores Marinos Gafi S.A. de C.V.
18	Distribuidora Volkswagen De Veracruz S.A. de C.V.
19	Dulcería Lupita S.A.
20	Energéticos De Boca S.A. de C.V.
21	Éxodo Estudios S. De R.L. de C.V
22	Exportadora De Café California S.A. de C.V
23	Farmacias YZA
24	Ficachi Y Asociados S.C
25	Fmc Technologies De México S.A. de C.V.

26	Fodegor S De RL de CV.
27	Gas Del Atlántico S.A. de C.V.
28	Gc Industrial Y Naval S.A. de C.V
29	Gomsa Automotriz Veracruz S.A. de C.V.
30	Gomsa Logística SA de CV
31	Gran Café De La Parroquia De Veracruz SAPI de CV
32	Grupo Café Andrade Acuario, S.A. de C.V
33	Grupo Constructor Reichs S.A. de C.V
34	Grupo Hernandez Garza AC
35	Grupo Maroño S.A. de C.V.
36	Grupo Reyes Kuri S.C
37	Idealease Oriente S.A. de C.V.
38	Imhp De México S.A. de C.V
39	Impulsora Sahuayo, S.A. de C.V
40	Industrial Marítima De Veracruz, S.A. de C.V.
41	Industrial Patrona S.A. de C.V.
42	Inmobiliaria Fernández Rivero SAPI de CV
43	Integradora Veracruzana De Frutas Tropicales, S.P.R. de R.L.
44	Internacional De Contenedores Asociados de Veracruz
45	Ipse Ingeniería, S.A. de C.V.
46	L.R. Obregon Inc., S.A. de C.V.
47	La Fuerte Alianza SC de RL
48	La Industrial Del Golfo de Veracruz, S.A. de C.V
49	Limpieza Del Puerto Vera S.A. de C.V.
50	Madei S.A. de C.V.
51	Mp Residencial Y Comercial S.A. de C.V.
52	Papeles De Veracruz S.A. de C.V.
53	Polycar De México, S.A. de C.V
54	Practi Hielo Del Sureste SA de CV
55	Sistemas Contino S.A. de C.V
56	Teología E Infraestructura Cien

57	Transportes Maeda S.A. de C.V.
58	Turbina Solar SA de CV
59	Vanilla - Trade SA de CV
60	Welldex Internacional S.C

8.1.- Cálculo de la muestra

n = 60

c = 0.05

$$n = \frac{Z^2 * n * p * q}{c^2 * n - 1 + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.95)^2(60)(0.5)(0.5)}{(.05)^2\ (60-1) + (1.95)^2(0.5)(0.5)} = \frac{3.8025}{0.1475 + .950625} = \frac{57.0375}{1.098125}$$

$$n = 51.94 = 52$$

Del total de la muestra, a las que se les contacto tanto por correo electrónico como por teléfono y mensaje vía WhatsApp, se lograron obtener respuestas al cuestionario de 18 empresas y de 8 Mujeres que actualmente ocupan puestos de Dirección. Las 18 empresas que respondieron representan un total del 35% de la muestra.

9.- Diseño del instrumento de prueba.

A fin de poder identificar a través de los objetivos como se encuentra actualmente el desarrollo de las mujeres en la participación de la alta dirección de las empresas, se decidió elaborar 2 cuestionarios, el primero, que nos permita conocer desde la perspectiva de la organización las condiciones en las que las mujeres participan de la alta dirección y el segundo que nos de la panorámica de como las mujeres se han desarrollado para lograr estos puestos dentro de las organizaciones.

9.1.- Diseño del Cuestionario.

El cuestionario para las empresas, que deberán responder directivos, propietarios y/o gerentes o jefes de Recursos Humanos es el siguiente:

	PREGUNTA	**OBJETIVO DE CADA PREGUNTA**
1	¿En su empresa actualmente ocupan mujeres puestos en la Dirección? SI ( ) NO ( )	Conocer si la empresa encuestada tiene mujeres en puestos de dirección.
2	¿A qué sector pertenece su empresa? Industrial ( ) Comercial ( ) Servicios ( )	Determinar el sector al que pertenecen las empresas encuestadas.
3	¿Cuántos empleados tiene en su organización? 1 a 5 trabajadores ( ) 6 a 50 trabajadores ( ) 50 a 200 trabajadores ( ) más de 200 trabajadores ( )	Determinar el tamaño de la empresa encuestada.
4	¿En su empresa existe un departamento de Desarrollo Organizacional? SI ( ) NO ( )	Establecer si la empresa encuestada cuenta con departamento de Desarrollo Organizacional.

5	¿Se tienen definidos perfiles de los puestos del organigrama? SI ( ) NO ( )	Conocer si la empresa cuenta con los perfiles de los puestos en el organigrama.
6	¿Considera que los perfiles de puestos tienen una limitante de género de acuerdo con las funciones que se realizan? SI ( ) NO ( )	Determinar si los perfiles de puesto de la organización establecen limitantes de acuerdo al género.
7	¿Existen Planes de Carrera? SI ( ) NO ( )	Conocer si en la empresa existen planes de carrera.
8	¿Los empleados conocen las estructuras y canales para tener un crecimiento orgánico dentro de la empresa? SI ( ) NO ( )	Definir si la empresa cuenta con la estructuras y los canales y los empleados los conocen para un crecimiento orgánico dentro de la empresa.
9	¿Existe alguna restricción de género para tener acceso a niveles más altos del organigrama? SI ( ) NO ( )	Determinar si la empresa tiene alguna restricción de género para tener acceso a niveles de más alta jerarquía.
10	¿Aplican para posiciones de más alto nivel hombres y mujeres por igual ? SI ( ) NO ( )	Conocer si hombres y mujeres aplican por igual a posiciones de más alto nivel.
11	Se ofrecen cursos de capacitacion y formación dentro de su empresa SI ( ) NO ( )	Conocer si las empresas encuestadas ofrecen cursos de capacitación y formación.
12	¿Se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de forma periódica? SI ( ) NO ( )	Conocer si las empresas evalúan a su personal de forma periódica.
13	¿Considera que el desempeño de sus colaborades es igual en hombres y mujeres? SI ( ) NO ( )	Determinar si la empresa considera que es igual el desempeño de sus colaboradores hombres y mujeres.
14	¿Considera que el personal se encuentra comprometido y con deseos de crecimiento dentro de la empresa? SI ( ) NO ( )	Conocer si el personal se encuentra comprometido y con deseos de crecimiento dentro de la empresa.

15	¿Son consideradas las mujeres de su empresa para ocupar las vacantes en posiciones de Gerencia y Dirección? SI ( ) NO ( )	Determinar si las mujeres son consideradas para ocupar puestos de Gerencia y Dirección.
16	¿Las mujeres que ocupan puestos en la Dirección tienen participación accionaria? SI ( ) NO ( )	Conocer si las mujeres que ocupan puestos de Dirección tienen participación accionaria.
17	¿Son contratadas mujeres para ocupar las vacantes en posiciones de Gerencia y dirección? SI ( ) NO ( )	Conocer si son contratadas mujeres a puestos de Gerencia y Dirección.
18	¿Las mujeres que hoy ocupan puestos de Dirección han obtenido su puesto a través de una promoción? SI ( ) NO ( )	Conocer si las mujeres que ocupan puestos de dirección de la empresa han obtenido su puesto a través de una promoción.
19	¿Considera que las mujeres que hoy ocupan puestos de Dirección han marcado alguna diferencia en la gestión de la empresa ? SI ( ) NO ( )	Conocer si las mujeres que hoy ocupan puestos de dirección han marcado alguna diferencia en la gestión de la empresa.
20	Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, ¿en qué considera que ha marcado la diferencia?	Conocer en las empresas encuestadas en qué han marcado diferencia las mujeres.
21	¿Actualmente cuántas mujeres se encuentran ejerciendo puestos de alta dirección en su empresa? 0 ( ) 1 ( ) 2 a 5 ( ) más de 5 ( )	Conocer la cantidad de mujeres que tienen posiciones de Dirección dentro de la empresa.
22	¿Considera que en general se otorgan las mismas oportunidades de crecimiento en su empresa a hombres y mujeres? SI ( ) NO ( )	Conocer si las empresas otorgan las mismas posibilidades de crecimiento a hombres y mujeres.
23	¿Considera que en general se otorgan las mismas oportunidades de crecimiento en las empresas de la zona Conurbada Veracruz-Boca del Río a hombres y mujeres? SI ( ) NO ( )	Conocer la persona entrevistada considera que las empresas de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río ofrecen las mismas oportunidades de crecimiento a hombres y mujeres.

24	¿Cree que deban regularse de forma más estricta la contratación de personal sin objeciones de género? SI ( ) NO ( )	Conocer si las empresas consideran que debe regularse de forma más estricta la contratación del personal sin objeciones de género.
25	¿Cree que deban mejorarse las condiciones actuales de trabajo para las mujeres en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río? SI ( ) NO ( )	Definir si las empresas consideran que deben mejorarse las condiciones de trabajo de las mujeres en la zona conurbada de Veracruz- Boca del Río.

El cuestionario para las mujeres que actualmente desempeñan, o hubieran desempeñado en los dos últimos años, cargos Directivos en sus empresas, es el siguiente:

	PREGUNTA	OBJETIVO DE CADA PREGUNTA
1	Actualmente desempeña un cargo Directivo SI ( ) NO ( )	Conocer si la encuestada actualmente desempeña algún cargo directivo.
2	En caso afirmativo, tiene alguna participación accionaria en la empresa en la que desempeña el puesto Directivo SI ( ) NO ( )	Determinar si la encuestada tiene participación accionaria de la empresa que dirige.
3	En caso negativo, ¿tiene alguna relación familiar con algún socio o accionista de la empresa? SI ( ) NO ( )	Establecer si la encuestada se tiene alguna relación familiar con algún socio o accionista de la empresa.
4	¿Su posición actual la obtuvo por crecimiento orgánico dentro de la organización? SI ( ) NO ( )	Identificar si la encuestada obtuvo su cargo por crecimiento orgánico dentro de la organización.
5	¿Se postuló para esta posición desde alguna vacante o fue reclutada por su experiencia previa? Postulada ( ) Reclutamiento ( )	Identificar si la encuestada para esta posición desde alguna vacante ha sido porque se ha

		postulado dentro de su empleo actual o porque fue reclutada.
6	¿Considera que su preparación académica le ha propiciado las habilidades para desempeñar el cargo actual? SI ( ) NO ( )	Establecer si la entrevistada considera que la preparación académica le ha propiciado habilidades para desempeñar el puesto actual.
7	¿Cuál es su grado de estudios ? Educación Básica ( ) Carrera Técnica( ) Licenciatura ( ) Maestría ( ) Doctorado ( )	Delimitar el grado académico de estudios de la entrevistada.
8	¿Considera que la capacitación otorgada por la empresa le ha propiciado las habilidades para desempeñar el cargo actual? SI ( ) NO ( )	Establecer si la capacitacion de la empresa le ha propiciado las habilidades para desempeñar el cargo actual.
9	¿Cree necesario capacitarse en cursos de Dirección y Liderazgo para desarrollarse en puestos de más alta jerarquía? SI ( ) NO ( )	Determinar si la encuestada considera que debe capacitarse en cursos de Dirección y Liderazgo para desarrollarse en puestos de más alta jerarquía.
10	¿Considera que es necesario tener un grado académico determinado para tener acceso a puestos de más alta jerarquía? SI ( ) NO ( )	Establecer si la encuestada considera que es necesario tener un grado académico determinado para tener acceso a puestos de más alta jerarquía.
	De las siguientes opciones con cuales se identifica o cree que representan su estilo de liderazgo	
11	Tiene Iniciativa, es proactiva y tiende a emprender SI ( ) NO ( )	Establecer si la encuestada tiene Iniciativa, es proactivo y tiende a emprender.
12	Se esfuerza, posee una gran capacidad de sacrificio SI ( ) NO ( )	Establecer si la encuestada se esfuerza, posee una gran capacidad de sacrificio.

13	Es optimista, transmite confianza a su equipo SI ( ) NO ( )	Conocer si la encuestada es optimista, transmite confianza a su equipo.
14	Es flexible y se adapta a los cambios SI ( ) NO ( )	Determinar si la encuestada es flexible y se adapta a los cambios.
15	Tiene plena confianza en sí misma SI ( ) NO ( )	Determinar si la encuestada considera que tiene plena confianza en sí misma.
16	Es resiliente, no se deja vencer por el miedo SI ( ) NO ( )	Conocer si la encuestada considera que es resiliente, no se deja vencer por el miedo.
17	Es empática y conecta con los miembros de su equipo SI ( ) NO ( )	Conocer si la encuestada considera que es empática y conecta con los miembros de su equipo.
18	Es responsable, no abandona sus tareas ni culpa a terceros SI ( ) NO ( )	Conocer si la encuestada es responsable, no abandona sus tareas ni culpa a terceros.
19	Tiene buena comunicación con su equipo y sabe transmitir sus ideas SI ( ) NO ( )	Conocer si la encuestada considera que tiene buena comunicación con su equipo y sabe transmitir sus ideas.
20	Su visión le permite saber hacia dónde va e impulsa los cambios necesarios en la organización SI ( ) NO ( )	Conocer si la encuestada considera que su visión le permite saber hacia dónde va e impulsa los cambios necesarios en la organización.
	De las siguientes opciones cuales le han permitido crecer dentro de las organizaciones	
21	Preparación académica SI ( ) NO ( )	Determinar si la encuestada considera que la preparación académica le ha permitido crecer dentro de la empresa.
22	Emprendedurismo y desarrollo de ideas SI ( ) NO ( )	Determinar si la encuestada considera que el emprendedurismo y desarrollo de ideas le ha permitido tener

		crecimiento dentro de las empresas.
23	Innovación SI ( ) NO ( )	Determinar si la encuestada considera que la innovación le ha permitido tener crecimiento dentro de la empresa.
24	Dominio de lenguas extranjeras SI ( ) NO ( )	Determinar si la encuestada considera que el dominio de lenguas extranjeras le ha permitido tener crecimiento dentro de las empresas.
25	Capacitacion especializada SI ( ) NO ( )	Determinar si la encuestada considera que la Capacitacion especializada le ha permitido tener crecimiento dentro de las empresas.
26	Capacidad de Análisis y de toma de decisiones SI ( ) NO ( )	Determinar si la encuestada considera que la capacidad de Análisis y de toma de decisiones le ha permitido tener crecimiento dentro de las empresas.

9.2.- Matriz de Cuestionario

Cuestionario para Gerentes y Empresarios

	PREGUNTA	OG	HG	OE1	HE1	OE2	HE2	OE3	HE3	OE4	HE4	OE5	HE5	OBJETIVO DE CADA PREGUNTA
1	¿En su empresa actualmente ocupan mujeres puestos en la Dirección ? SI ( ) NO ( )	x	x							x	x			Conocer si la empresa encuestada tiene mujeres en puestos de dirección.
2	¿A que sector pertenece su empresa ? Industrial ( ) Comercial ( ) Servicios ( )					x	x							Determinar el sector al que pertenecen las empresas encuestadas
3	¿Cuantos empleados tiene en su organización ? 1 a 10 trabajadores ( ) 11 a 50 trabajadores ( ) 51 a 250 trabajadores ( ) más de 250 trabajadores ( )					x	x							Determinar el tamaño de la empresa encuestada
4	¿En su empresa existe un departamento de Desarrollo Organizacional ? SI ( ) NO ( )					x	x							Establecer si la empresa encuestada cuenta con departamento de Desarrollo Organizacional
5	¿Se tienen definidos perfiles de los puestos del organigrama? SI ( ) NO ( )					x	x							Conocer si la empresa cuenta con los perfiles de los puestos en el organigrama
6	¿Considera que los perfiles de puestos tienen una limitante de genero de acuerdo a las funciones que se realizan? SI ( ) NO ( )			x	x									Determinar si los perfiles de puesto de la organización establecen limitantes de acuerdo al genero
7	¿Existen Planes de Carrera ? SI ( ) NO ( )							x	x					Conocer si en la empresa existen planes de carrera
8	¿Los empleados conocen las estructuras y canales para tener un crecimiento orgánico dentro de la empresa? SI ( ) NO ( )							x	x					Definir si la empresa cuenta con la estructuras y los canales y los empleados los conocen para un crecimiento orgánico dentro de la empresa
9	¿Existe alguna restricción de genero para tener acceso a niveles mas altos del organigrama? SI ( ) NO ( )											x	x	Determinar si la empresa tiene alguna restricción de genero para tener acceso a niveles de mas alta jerarquía
10	¿Aplican para posiciones de mas alto nivel hombres y mujeres por igual ? SI ( ) NO ( )											x	x	Conocer si hombres y mujeres aplican por igual a posiciones de mas alto nivel
11	Se ofrecen cursos de capacitacion y formación dentro de su empresa SI ( ) NO ( )							x	x					Conocer si las empresas encuestadas ofrecen cursos de capacitación y formación
12	¿Se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de forma periódica? SI ( ) NO ( )					x	x							Conocer si las empresas evalúan a su personal de forma periódica
13	¿Considera que el desempeño de sus colaborades es igual en hombres y mujeres? SI ( ) NO ( )	x	x											Determinar si la empresa considera que es igual el desempeño de sus colaboradores hombres y mujeres
14	¿Considera que el personal se encuentra comprometido y con deseos de crecimiento dentro de la empresa? SI ( ) NO ( )	x	x											Conocer si el personal se encuentra comprometido y con deseos de crecimiento dentro de la empresa
15	¿Son consideradas las mujeres de su empresa para ocupar las vacantes en posiciones de Gerencia y Dirección? SI ( ) NO ( )	x	x											Determinar si las mujeres son consideradas para ocupar puestos de Gerencia y Dirección
16	¿Las mujeres que ocupan puestos en la Dirección tienen participación accionaria? SI ( ) NO ( )											x	x	Conocer si las mujeres que ocupan puestos de Dirección tienen participación accionaria
17	¿Son contratadas mujeres para ocupar las vacantes en posiciones de Gerencia y dirección? SI ( ) NO ( )											x	x	Conocer si son contratadas mujeres a puestos de Gerencia y Dirección
18	¿Las mujeres que hoy ocupan puestos de Dirección han obtenido su puesto a través de una promoción? SI ( ) NO ( )	x	x											Conocer si las mujeres que ocupan puestos de dirección de la empresa han obtenido su puesto a través de una promoción
19	¿Considera que las mujeres que hoy ocupan puestos de Direcció han marcado alguna diferencia en la gestión de la empresa ? SI ( ) NO ( )	x	x											Conocer si las mujeres que hoy ocupan puestos de dirección han marcado alguna diferencia en la gestión de la empresa
20	Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, ¿en que considera que ha marcado la diferencia?											x	x	Conocder las caracateristicas con que las mujeres que ocupan puestos de direccion han marcado diferencia en su gestion
21	¿Actualmente cuantas mujeres se encuentran ejerciendo puestos de alta dirección en su empresa? 0 ( ) 1 ( ) 2 a 5 ( ) más de 5 ( )											x	x	Conocer la cantidad de mujeres que tienen posiciones de Dirección dentro de la empresa
22	Considera que en general se otorgan las mismas oportunidades de crecimiento en su empresa a hombres y mujeres? SI ( ) NO ( )											x	x	Conocer si las empresas otorgan las mismas posibilidades de crecimiento a hombres y mujeres
23	Considera que en general se otorgan las mismas oportunidades de crecimiento en las empresas de la zona Conurbada Veracruz-Boca del Río a hombres y mujeres? SI ( ) NO ( )	x	x											Conocer la persona entrevistada considera que las empresas de la zona conurbada Veracruz- Boca del Río ofrecen las mismas oportunidades de crecimiento a hombres y mujeres
24	¿Cree que deban regularse de forma mas estricta la contratación de personal sin objeciones de genero? SI ( ) NO ( )			x	x									Conocer si las empresas consideran que debe regularse de forma mas estricta la contratación del personal sin objeciones de genero
25	¿Cree que deban mejorarse las condiciones actuales de trabajo para las mujeres en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río? SI ( ) NO ( )			x	x									Definir si las empresas consideran que deben mejorarse las condiciones de trabajo de las mujeres en la zona conurbada de Veracruz- Boca del Río

Matriz de Cuestionario

Cuestionario para Mujeres que ocupan puestos de Dirección

	PREGUNTA	OG	HG	OE1	HE1	OE2	HE2	OE3	HE3	OE4	HE4	OE5	HE5	OBJETIVO DE CADA PREGUNTA
1	Actualmente desempeña un cargo Directivo SI ( ) NO ( )					X	X			X	X			Conocer si la encuestada actualmente desempeña algún cargo directivo
2	En caso afirmativo, tiene alguna participación accionaria en la empresa en la que desempeña el puesto Directivo SI ( ) NO ( )									X	X			Determinar si tiene participación accionaria de la empresa que dirige
3	En caso negativo, ¿tiene alguna relación familiar con algún socio o accionista de la empresa? SI ( ) NO ( )									X	X			Establecer si se tiene algún lazo o vinculo familiar con la empresa que dirige
4	¿Su posición actual la obtuvo por crecimiento orgánico dentro de la organización? SI ( ) NO ( )							X	X					Identificar si su cargo ha sido por una promoción dentro de la empresa
5	¿Se postulo para esta posición desde alguna vacante o fue reclutada por su experiencia previa? Postulada ( ) Reclutamiento ( )							X	X					Identificar si el crecimiento ha sido porque se ha postulado dentro de su empleo actual o porque fue reclutada
6	¿Considera que su preparación académica le ha propiciado las habilidades para desempeñar el cargo actual? SI ( ) NO ( )							X	X					Establecer si la entrevistada considera que la preparación académica le ha propiciado habilidades para desempeñar el puesto actual
7	¿Cuál es su grado de estudios ? Educación Básica ( ) Carrera Técnica ( ) Licenciatura ( ) Maestría ( ) Doctorado ( )									X	X			Delimitar el grado académico de estudios de la entrevistada
8	¿Considera que la capacitacion otorgada por la empresa le ha propiciado las habilidades para desempeñar el cargo actual? SI ( ) NO ( )							X	X					Establecer si la capacitacion de la empresa le ha ha propiciado las habilidades para desempeñar el cargo actual
9	¿Cree necesario capacitarse en cursos de Dirección y Liderazgo para desarrollarse en puestos de mas alta jerarquía? SI ( ) NO ( )							X	X					Determinar si la encuestada considera que debe capacitarse en cursos de Dirección y Liderazgo para desarrollarse en puestos de mas alta jerarquía
10	¿Considera que es necesario tener un grado académico determinado para tener acceso a puestos de mas alta jerarquía? SI ( ) NO ( )							X	X					Establecer si la encuetada considera que es necesario tener un grado académico determinado para tener acceso a puestos de mas alta jerarquía
	De las siguientes opciones con cuales se identifica o cree que representan su estilo de liderazgo													
11	Tiene Iniciativa, es proactivo y tiende a emprender SI ( ) NO ( )											X	X	Establecer si la encuestada Tiene Iniciativa, es proactivo y tiende a emprender
12	Se esfuerza, posee una gran capacidad de sacrificio SI ( ) NO ( )											X	X	Establecer si la encuestada Se esfuerza, posee una gran capacidad de sacrificio
13	Es optimista, transmite confianza a su equipo SI ( ) NO ( )											X	X	Conocer si la encuestada es optimista, transmite confianza a su equipo
14	Es flexible y se adapta a los cambios SI ( ) NO ( )											X	X	Determinar si la encuestada Es flexible y se adapta a los cambios
15	Tiene plena confianza en si mismo SI ( ) NO ( )											X	X	Determinar si la encuestada considera que tiene plena confianza en si mismo
16	Es resiliente, no se deja vencer por el miedo SI ( ) NO ( )											X	X	Conocer si la encuestada considera que es resiliente, no se deja vencer por el miedo
17	Es empática y conecta con los miembros de su equipo SI ( ) NO ( )											X	X	Conocer si la encuestada considera que es empática y conecta con los miembros de su equipo
18	Es responsable, no abandona sus tareas ni culpa a terceros SI ( ) NO ( )											X	X	Conocer si la encuestada es responsable, no abandona sus tareas ni culpa a terceros
19	Tiene buena comunicación con su equipo y sabe transmitir sus ideas SI ( ) NO ( )											X	X	Conocer si la encuestada considera que tiene buena comunicación con su equipo y sabe transmitir sus ideas
20	Su visión le permite saber hacia donde va e impulsa los cambios necesarios en la organización SI ( ) NO ( )											X	X	Conocer si la encuestada considera que su visión le permite saber hacia donde va e impulsa los cambios necesarios en la organización
	De las siguientes opciones cuales le han permitido crecer dentro de las organizaciones													
21	Preparación académica SI ( ) NO ( )	X	X											Determinar si la encuestada considera que la preparación académica le ha permitido crecer dentro de la empresa
22	Emprendedurismo y desarrollo de ideas SI ( ) NO ( )	X	X											Determinar si la encuestada considera que el emprendedurismo y desarrollo de ideas le ha permitido tener crecimiento dentro de las empresas
23	Innovación SI ( ) NO ( )	X	X											Determinar si la encuestada considera que la innovación le ha permitido tener crecimiento dentro de la empresa
24	Dominio de lenguas extranjeras SI ( ) NO ( )	X	X											Determinar si la encuestada considera que el dominio de lenguas extranjeras le ha permitido tener crecimiento dentro de las empresas
25	Capacitacion especializada SI ( ) NO ( )	X	X											Determinar si la encuestada considera que la Capacitacion especializada le ha permitido tener crecimiento dentro de las empresas
26	Capacidad de Análisis y de toma de decisiones SI ( ) NO ( )	X	X											Determinar si la encuestada considera que la capacidad de Análisis y de toma de decisiones le ha permitido tener crecimiento dentro de las empresas

10.- Aplicación del cuestionario.

A las 60 empresas de la muestra seleccionada, se enviaron vía correo eléctrico o mensaje de WhatsApp los cuestionarios bajo el siguiente texto:

> Buen día, esperando estén muy bien pido de su apoyo respondiendo el siguiente cuestionario: https://forms.gle/MapT5ioWD373Tw9J6
>
> El objetivo es realizar un estudio sobre las empresas del puerto de Veracruz y la zona conurbada con Boca del Río, en el cual podamos establecer que áreas de oportunidad se tienen en cuanto a la participación de las mujeres en la posición de Alta Dirección de las Empresas en los diferentes sectores económicos.
> Esto forma parte de mi trabajo de investigación para liberar mi grado de Maestría en Administración por el TecNM Veracruz.
>
> Por favor en caso de contar dentro de su empresa con **mujeres** en posición de Dirección, dentro de su estructura organizacional, les pido les hagan llegar la encuesta que les comparto a continuación:
> https://forms.gle/Rj9sBWgNEso5qmSL9
>
> Les tomará máximo 5 minutos y pueden hacerlo desde tu computadora o dispositivo móvil.
>
> Una vez analizadas las encuestas, si lo desean les puedo compartir los resultados.
>
> Si tienen alguna duda o comentario por favor responda a este correo, o bien contacto telefónico al número 2291 388523.
>
> Muchas gracias por su valiosa ayuda.
>
> **Isabel Sosa**

Anexando el oficio emitido por el Instituto Tecnológico de Veracruz

EDUCACIÓN | TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Veracruz
Depto. Ciencias Económico – Administrativas

H. Veracruz, Veracruz, 15/Marzo/2024
DIRECCIÓN
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA
C. ECONÓMICO – ADMINISTRATIVAS
OFICIO: DIR/SA/CEA No. 442/2024

Asunto: Carta de Presentación

A QUIEN CORRESPONDA
INDUSTRIAL PATRONA S.A. DE C.V.
P R E S E N T E

*Por este conducto me dirijo a Usted de la manera más atenta, para solicitar su apoyo a la alumna de éste Plantel que estudia la **Maestría en Administración** y está realizando un **Proyecto de Investigación,** para su **Tesis Profesional.***

El Proyecto es una Encuesta tipo Cualitativa, en donde realizará un diagnóstico de la empresa.

*Todo lo que sea relacionado a la materia y al perfil de la estudiante. No se requiere información financiera, el objetivo de este trabajo es académico, efectuará su análisis correspondiente y al finalizar el semestre entregará el trabajo concluido, ese es el compromiso de los alumnos y del plantel. Siendo responsable el **Dr. Perfecto Gabriel Trujillo Castro**, a continuación menciono a la alumna:*

NOMBRE	NO. DE CONTROL
MARIA ISABEL SOSA	M22020035

No dudando de que apoyará a la alumna con la información solicitada, agradecemos de antemano su atención y tiempo dedicado, nada es en vano cuando de la educación se trata, sobre todo que contribuye a la formación de los jóvenes que son el futuro de México, gracias por tan noble causa.

A T E N T A M E N T E
Excelencia en Educación Tecnológica®
Antorcha y Luz de Fuego Permanente®

CLAUDIA GUADALUPE ZARRABAL GUTIÉRREZ
JEFA DEPTO. CIENCIAS ECONÓMICO – ADMINISTRATIVAS

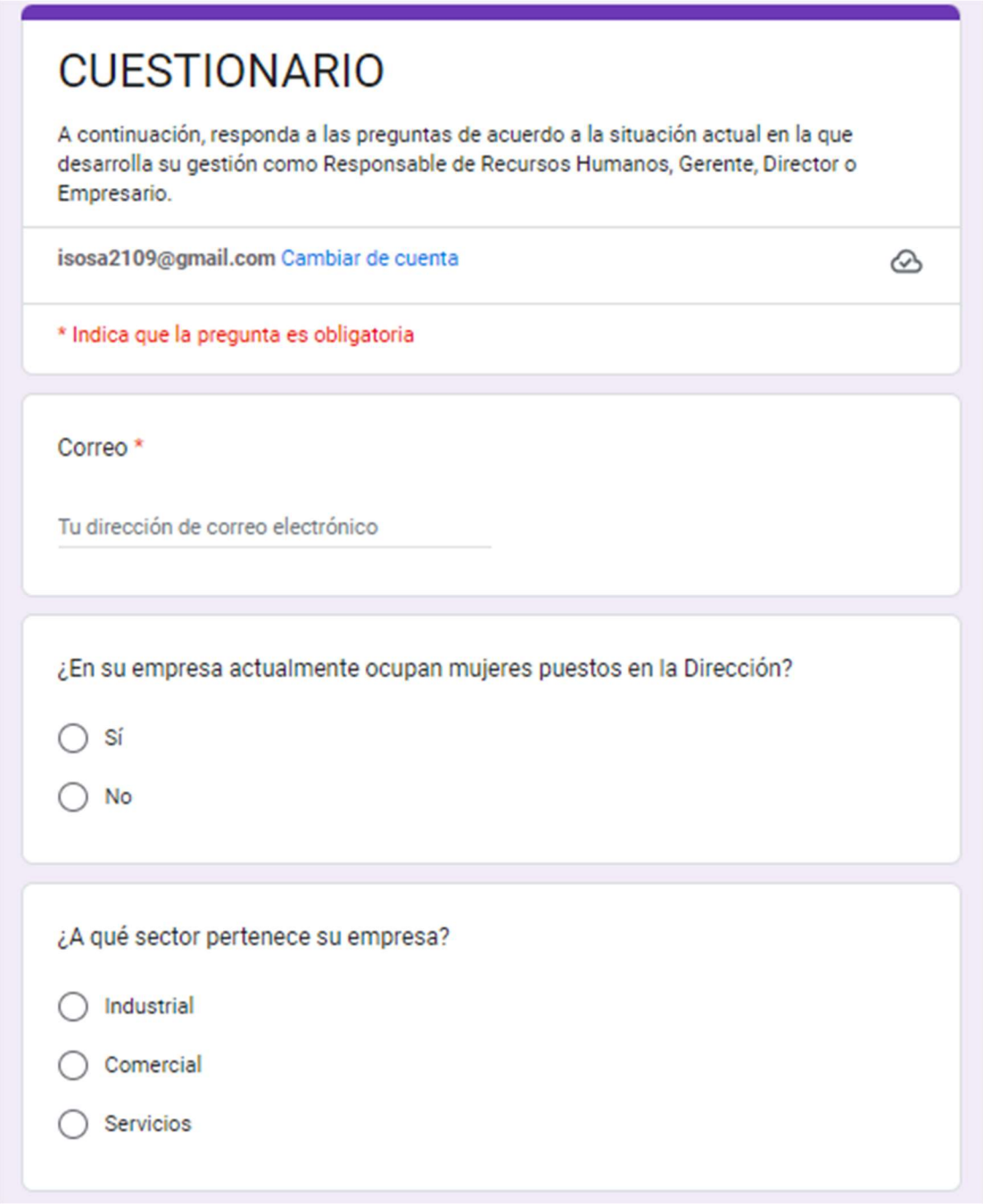
EDUCACIÓN | TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VERACRUZ
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS

cp. Archivo
MASC/MGAU/CGZG/gaby®

Calz. Miguel Ángel de Quevedo 2779, Col. Formando Hogar C.P. 91897, Veracruz, Ver.
Tel. (229) 934 1500 tecnm.mx | veracruz.tecnm.mx

2024 Felipe Carrillo PUERTO

El cuestionario para directores, propietarios y jefes de recursos humanos consta de 25 preguntas cerradas y una pregunta abierta y fue realizado en la plataforma de Google Forms. A continuación, el cuestionario tal como se puede visualizar en la plataforma de Google:



CUESTIONARIO

A continuación, responda a las preguntas de acuerdo a la situación actual en la que desarrolla su gestión como Responsable de Recursos Humanos, Gerente, Director o Empresario.

isosa2109@gmail.com Cambiar de cuenta

* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

¿En su empresa actualmente ocupan mujeres puestos en la Dirección?

- Sí
- No

¿A qué sector pertenece su empresa?

- Industrial
- Comercial
- Servicios

¿Cuántos empleados tiene en su organización?

- ◯ 1 a 10 trabajadores
- ◯ 11 a 50 trabajadores
- ◯ 51 a 250 trabajadores
- ◯ Más de 250 trabajadores

¿En su empresa existe un departamento de Desarrollo Organizacional?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Se tienen definidos perfiles de los puestos del organigrama?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Considera que los perfiles de puestos tienen una limitante de género de acuerdo con las funciones que se realizan?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Existen Planes de Carrera?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Los empleados conocen las estructuras y canales para tener un crecimiento organico dentro de la empresa?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Existe alguna restricción de género para tener acceso a niveles más altos del organigrama?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Aplican para posiciones de más alto nivel hombres y mujeres por igual?

- ◯ Sí
- ◯ No

Se ofrecen cursos de capacitación y formación dentro de su empresa

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de forma periódica?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Considera que el desempeño de sus colaboradores es igual en hombres y mujeres?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Considera que el personal se encuentra comprometido y con deseos de crecimiento dentro de la empresa?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Son consideradas las mujeres de su empresa para ocupar las vacantes en posiciones de Gerencia y Dirección?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Las mujeres que ocupan puestos en la Dirección tienen participación accionaria?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Son contratadas mujeres para ocupar las vacantes en posiciones de gerencia y dirección?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Las mujeres que hoy ocupan puestos de Dirección han obtenido su puesto a traves de una promoción?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Considera que las mujeres que hoy ocupan puestos de dirección han marcado alguna diferencia en la gestión de la empresa?

- ◯ Sí
- ◯ No

Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, ¿en que considera que ha marcado la diferencia?

Tu respuesta

¿Actualmente cuántas mujeres se encuentran ejerciendo puestos de alta dirección en su empresa?

- ◯ 0
- ◯ 1
- ◯ 2 a 5
- ◯ Más de 5

¿Considera que en general, se otorgan las mismas oportunidades de crecimiento en su empresa a hombres y mujeres?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Considera que en general se otorgan las mismas oportunidades de crecimiento en las empresas de la zona Conurbada Veracruz-Boca del Río a hombres y mujeres?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Cree que deban regularse de forma más estricta la contratación de personal sin objeciones de género?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Cree que deban mejorarse las condiciones actuales de trabajo para las mujeres en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río?

- ◯ Sí
- ◯ No

Enviar

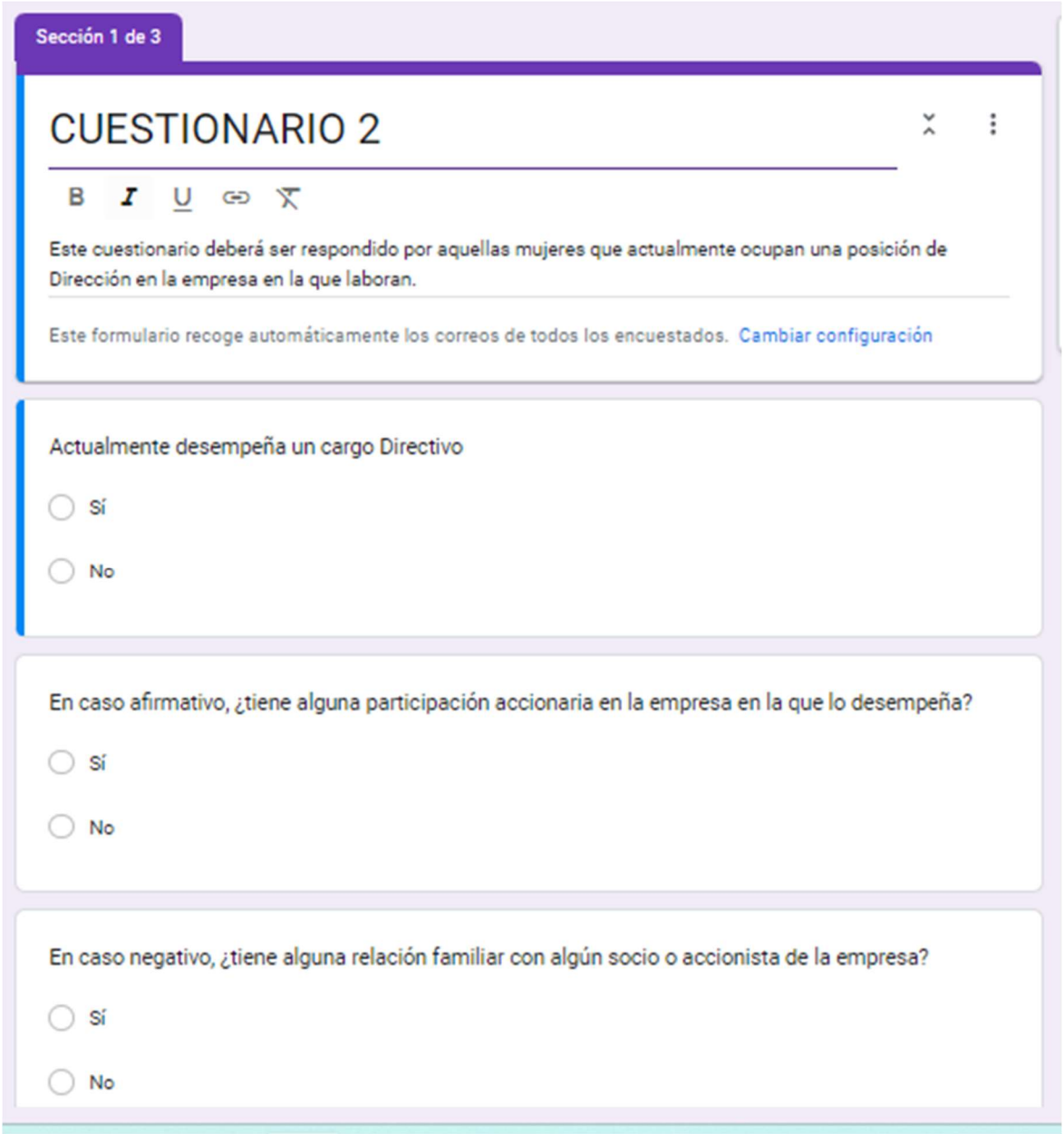
Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. Denunciar abuso - Términos del Servicio - Política de Privacidad

Google Formularios

El cuestionario para Mujeres que actualmente ocupan posiciones dentro de las empresas como directoras, consta de 26 preguntas cerradas y fue realizado en la plataforma de Google Forms. A continuación, el cuestionario tal como se puede visualizar en la plataforma de Google:



¿Su posición actual la obtuvo por crecimiento orgánico dentro de la organización?

- Sí
- No

¿Se postuló para esta posición desde alguna vacante o fue reclutada por su experiencia previa?

- Postulada
- Reclutamiento

¿Considera que su preparación académica le ha propiciado las habilidades para desempeñar el cargo actual?

- Sí
- No

¿Cuál es su grado de estudios ?

- Educación básica
- Carrera técnica
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado

¿Considera que la capacitación otorgada por la empresa le ha propiciado las habilidades para desempeñar el cargo actual?

- Sí
- No

¿Cree necesario capacitarse en cursos de Dirección y Liderazgo para desarrollarse en puestos de más alta jerarquía?

- Sí
- No

¿Considera que es necesario tener un grado académico determinado para tener acceso a puestos de más alta jerarquía?

- Sí
- No

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 3

De las siguientes opciones por favor marque aquellas con las cuales se identifica o cree que representan su estilo de liderazgo:

Descripción (opcional)

Tiene Iniciativa, es proactivo y tiende a emprender

- Sí
- No

Se esfuerza, posee una gran capacidad de sacrificio

- Sí
- No

Es optimista, transmite confianza a su equipo

- Sí
- No

Es flexible y se adapta a los cambios

- Sí
- No

Tiene plena confianza en si misma

- Sí
- No

Es resiliente, no se deja vencer por el miedo

- Sí
- No

Es empática y conecta con los miembros de su equipo

- Sí
- No

Es responsable, no abandona sus tareas ni culpa a terceros

- Sí
- No

Tiene buena comunicación con su equipo y sabe transmitir sus ideas

- Sí
- No

Su visión le permite saber hacia donde va e impulsa los cambios necesarios en la organización

- Sí
- No

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

Sección 3 de 3

De las siguientes opciones, ¿cuales le han permitido crecer dentro de las organizaciones?

Descripción (opcional)

Preparación académica

- Sí
- No

Emprendedurismo y desarrollo de ideas

- Sí
- No

Innovación

- Sí
- No

Dominio de lenguas extranjeras

- Sí
- No

Capacitación especializada

- Sí
- No

Capacidad de análisis y de toma de decisiones

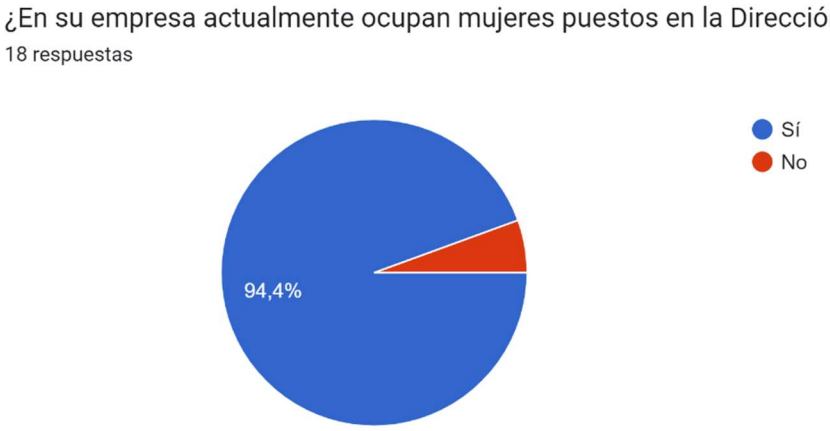
- Sí
- No

La muestra total de empresas fue de 60, y del total de empresas seleccionadas se enviaron de forma efectiva 45 cuestionarios, ya que de algunas empresas no se logró tener los datos actualizados para el envío, de los que se obtuvo respuesta de 18 empresas, los cuales fueron respondidos por los directores, gerentes o dueños de empresa y de 8 cuestionarios de Mujeres que forman actualmente parte de la Dirección de estas empresas.

10.1.- Resultado de encuestas.

A continuación, se presentan las respuestas obtenidas de las empresas encuestadas, en las cuales se visualiza tanto la gráfica como la enunciación del resultado de cada una de las preguntas realizadas.

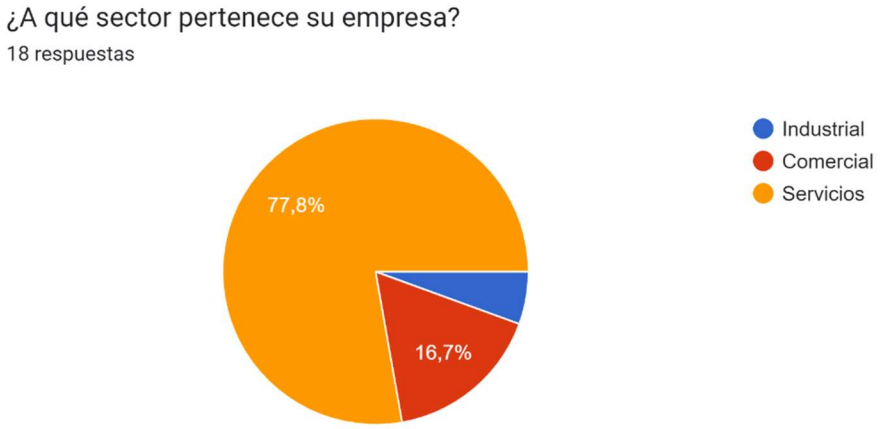
PREGUNTA 1 ¿En su empresa actualmente ocupan mujeres puestos en la Dirección? Esta pregunta se colocó de inicio para identificar si la empresa encuestada cuenta con personal femenino en los puestos de Dirección.



Los resultados obtenidos de la gráfica muestran que del total de empresas encuestadas un 94.4% si cuenta actualmente con mujeres en los puestos de dirección y el 5.6% no cuenta en este momento con personal femenino en los puestos de Dirección dentro de la organización.

PREGUNTA 2 ¿A qué sector pertenece su empresa ?

El propósito de esta pregunta es determinar el sector al que pertenecen las empresas encuestadas.



En esta gráfica se aprecia que el 77.8% de las empresas encuestadas pertenecen al sector servicios, el 16.7% pertenecen al sector Comercial, y que de las empresas encuestadas el 5.5% pertenece al sector Industrial.

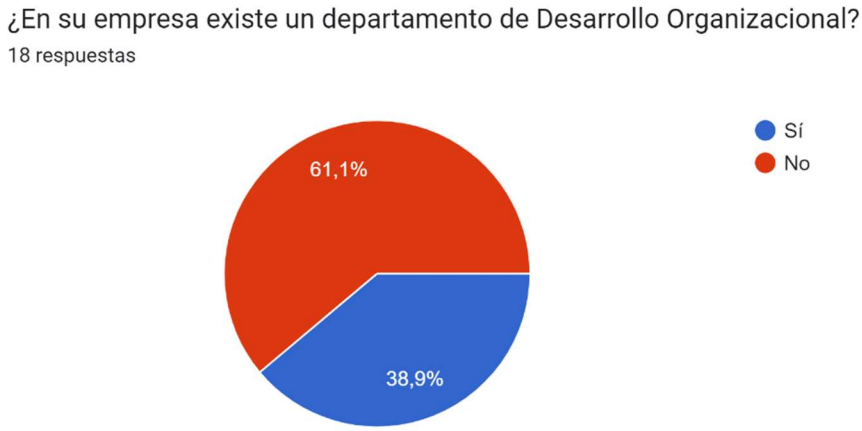
PREGUNTA 3 ¿Cuántos empleados tiene en su organización ?

Esta pregunta indica el tamaño de la empresa encuestada.



Del total de empresas encuestadas se observa que el 33.3% cuentan con personal en el rango de 1 a 10 trabajadores, el 33.3% cuentan con una plantilla entre 11 y 50 trabajadores, el 11.1% tiene de 51 a 250 trabajadores y que el 22.2% cuenta con más de 250 trabajadores.

PREGUNTA 4 ¿En su empresa existe un departamento de Desarrollo Organizacional?
A través de esta pregunta se establece si las empresas encuestadas cuentan con departamento de Desarrollo Organizacional



De las empresas encuestadas se observa que el 38.9 de las empresas si tiene departamento de Desarrollo Organizacional en tanto que el 61.1% no cuenta con un departamento de Desarrollo Organizacional.

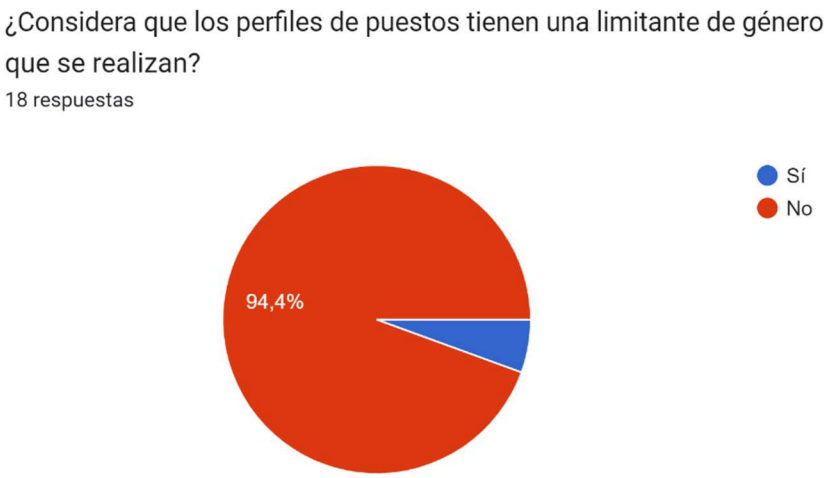
PREGUNTA 5 ¿Se tienen definidos perfiles de los puestos del organigrama?
Con esta pregunta se busca conocer si la empresa cuenta con los perfiles de los puestos en el organigrama.



Se observa que del total de empresas el 77.8% cuenta con los perfiles de los puestos en el organigrama y el 22.2% no los tiene.

PREGUNTA 6 ¿Considera que los perfiles de puestos tienen una limitante de género de acuerdo con las funciones que se realizan?

Con esta pregunta se busca determinar si los perfiles de puesto de la organización establecen limitantes de acuerdo con el género para el desarrollo de las actividades.

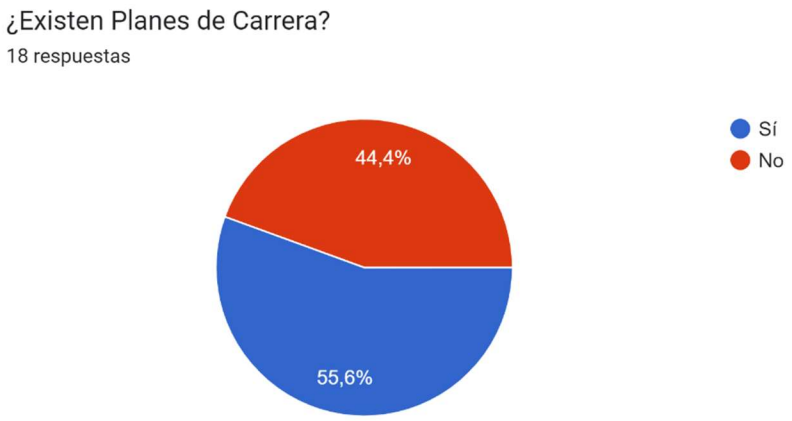


Del total de la muestra solo una empresa reconoce que, si tiene limitantes de acuerdo con el género en sus perfiles, lo que representa un 5.6%, en tanto que el 94.4% de las

empresas no reconocen tener limitantes de género en sus perfiles de puesto y en las funciones que se realizan en la organización.

PREGUNTA 7 ¿Existen Planes de Carrera?

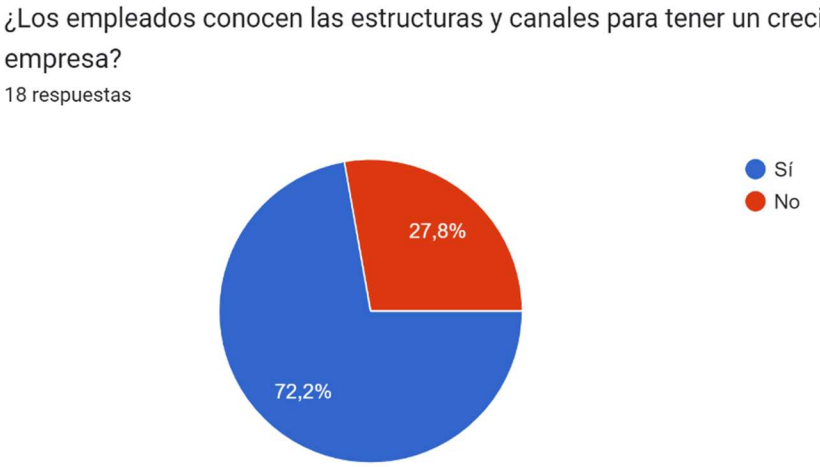
Esta pregunta indica si en las empresas encuestadas existen planes de carrera,



Se observa que el 55.6 % de las empresas cuenta con Planes de Carrera y el 44.4% no los tiene.

PREGUNTA 8 ¿Los empleados conocen las estructuras y canales para tener un crecimiento orgánico dentro de la empresa?

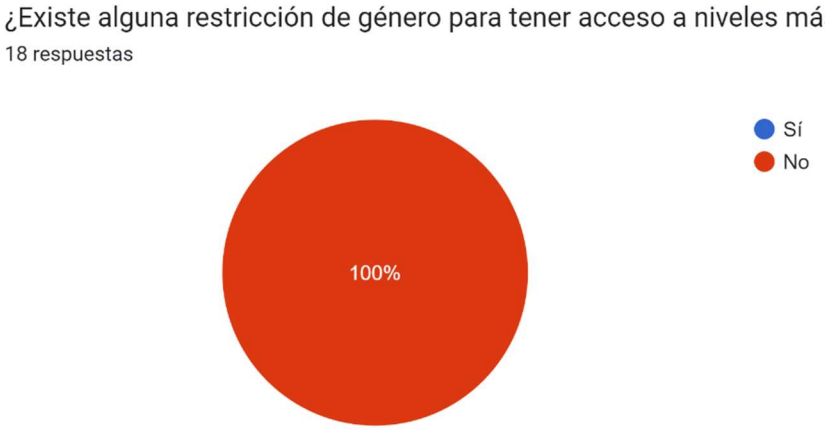
Con esta pregunta se busca definir si la empresa cuenta con las estructuras y los canales para un crecimiento orgánico dentro de la empresa y si los empleados los conocen.



El 72.2% de las empresas encuestadas reconoce que sus empleados conocen las estructuras y canales para lograr un crecimiento orgánico dentro de la organización, por el contrario, el 27.8% declaran que sus empleados no tienen conocimiento de estos.

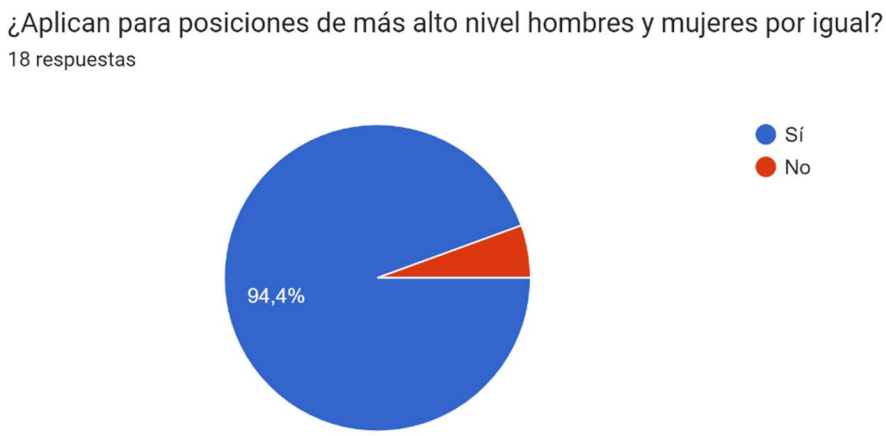
PREGUNTA 9 ¿Existe alguna restricción de género para tener acceso a niveles más altos del organigrama?

Esta pregunta permite determinar si la empresa tiene alguna restricción de género para tener acceso a los niveles de más alta jerarquía



No se tiene alguna restricción de género para tener acceso a los niveles de más alta jerarquía en el 100% de las empresas encuestadas.

PREGUNTA 10 ¿Aplican para posiciones de más alto nivel hombres y mujeres por igual? Con esta pregunta se busca conocer si hombres y mujeres aplican por igual a posiciones de más alto nivel en la estructura de las empresas.



Del total de empresas encuestadas el 94.4% si reconoce que hombres y mujeres aplican por igual a las posiciones de más alto nivel de la organización y por el contrario solo el 5.6% manifiesta que no aplican por igual hombres y mujeres a posiciones de mayor jerarquía dentro de su estructura organizacional.

PREGUNTA 11. Se ofrecen cursos de capacitacion y formación dentro de su empresa.
Esta pregunta permite conocer si las empresas encuestadas ofrecen cursos de capacitación y formación para su personal.



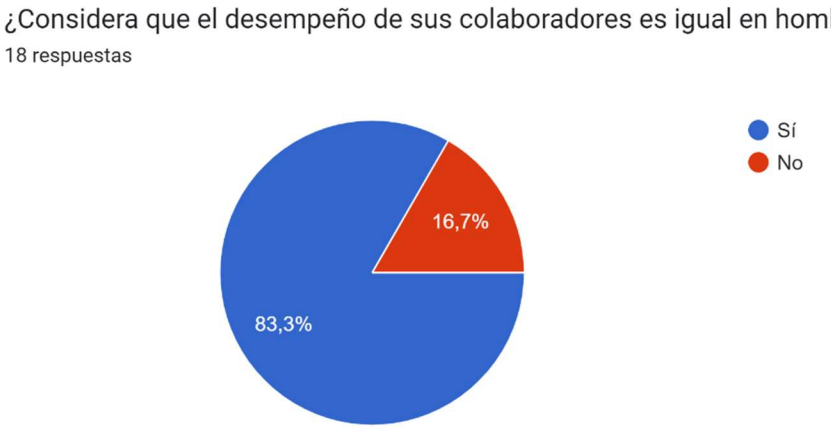
El 94.4% de las empresas encuestadas si ofrecen cursos de capacitación y formación para su personal en tanto que el 5.6% de las empresas no los tienen disponibles para sus empleados.

PREGUNTA 12 ¿Se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de forma periódica?
Con esta pregunta se busca conocer si las empresas evalúan a su personal de forma periódica.



El 72.2% de las empresas si realiza evaluaciones de desempeño a sus colaboradores de forma periódica, a diferencia del 27.8% de las empresas que dice que no aplica evaluaciones de desempeño a su personal.

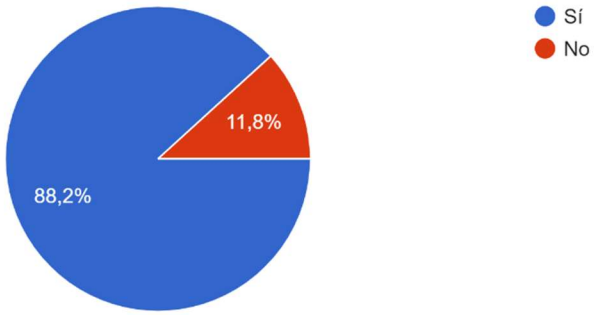
PREGUNTA 13 ¿Considera que el desempeño de sus colaborades es igual en hombres y mujeres?
Con esta pregunta se determina si las empresas encuestadas consideran que es igual el desempeño de sus colaboradores hombres y mujeres.



El 83.3% de las empresas respondió que el desempeño en hombres y mujeres es igual dentro de su organización, y solo el 16.7% de las empresas dijo no tener el mismo desempeño laboral entre hombres y mujeres.

PREGUNTA 14 ¿Considera que el personal se encuentra comprometido y con deseos de crecimiento dentro de la empresa?
La pregunta permite conocer si el personal de las empresas encuestadas se encuentra comprometido y con deseos de crecimiento dentro de la empresa.

¿Considera que el personal se encuentra comprometido y con deseos de crecimiento dentro de la empresa?
17 respuestas

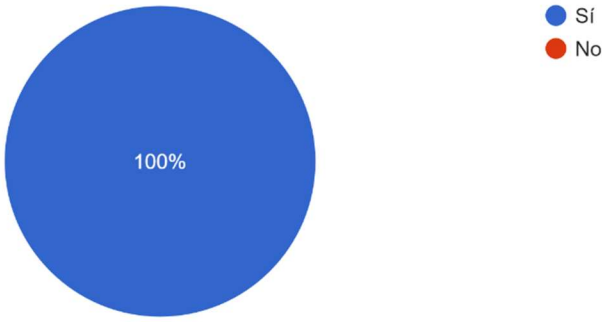


El 88.2% de las empresas reconoce que su personal se encuentra comprometido y con deseos de crecimiento dentro de la organización, en tanto que 11.8% dice no tener personal comprometido y con deseos de crecimiento en la organización.

PREGUNTA 15 ¿Son consideradas las mujeres de su empresa para ocupar las vacantes en posiciones de Gerencia y Dirección?

Con esta pregunta se determina si en las empresas encuestadas las mujeres son consideradas para ocupar puestos de Gerencia y Dirección.

¿Son consideradas las mujeres de su empresa para ocupar las vacantes en posiciones de Gerencia y Dirección?
18 respuestas



El 100% de las empresas encuestadas manifiesta que en su organización las mujeres son consideradas para ocupar puestos de Gerencia y Dirección.

PREGUNTA 16 ¿Las mujeres que ocupan puestos en la Dirección tienen participación accionaria?

La pregunta busca conocer si de las empresas encuestadas las mujeres que ocupan puestos de Dirección tienen participación accionaria.



Mediante el análisis de la gráfica se observa que del total de empresas encuestadas el 55.6% reconoce que las mujeres que ocupan puestos de Dirección si tienen participación accionaria, a diferencia del 44.4% de las empresas que dicen que las mujeres que tienen puestos de Dirección dentro de la organización no tienen participación accionaria.

PREGUNTA 17 ¿Son contratadas mujeres para ocupar las vacantes en posiciones de gerencia y dirección?

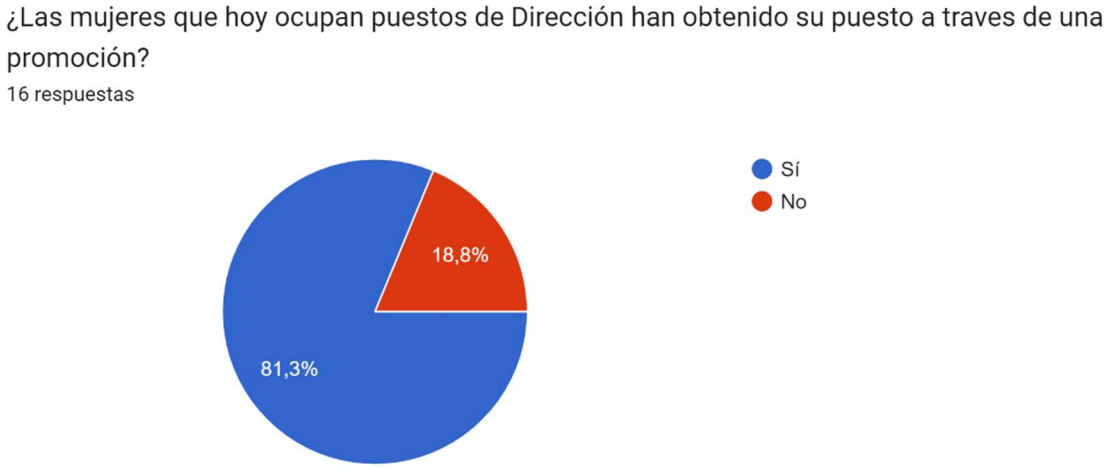
La pregunta establece si en las empresas encuestas son contratadas mujeres a puestos de gerencia y dirección.



El 94.1% de las empresas manifiesta que dentro de su organización si son contratadas mujeres para ocupar vacantes en la gerencia o dirección, por el contrario, solo una empresa, que representa el 5.6% del total, reconoce que no son contratadas mujeres para ocupar posiciones de gerencia o dirección.

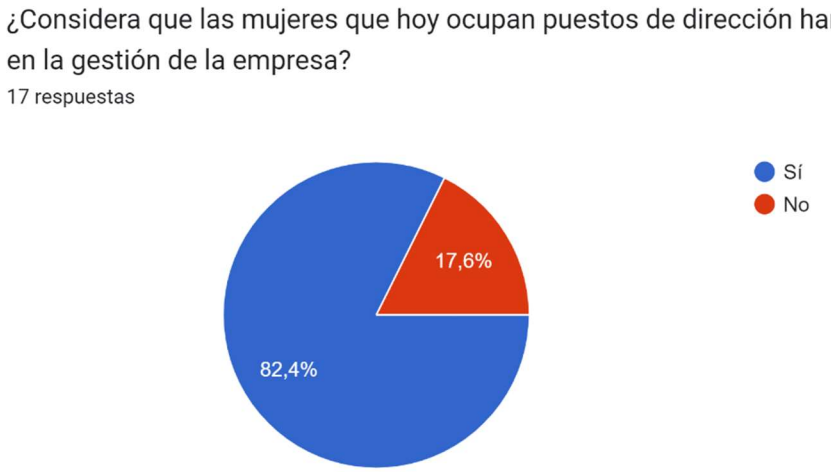
PREGUNTA 18 ¿Las mujeres que hoy ocupan puestos de Dirección han obtenido su puesto a través de una promoción?

La pregunta permite conocer si las mujeres que ocupan puestos de dirección en las empresas encuestadas han obtenido su puesto a través de una promoción



El 81.3% de las mujeres que hoy ocupan puestos de dirección en las empresas encuestadas han sido promovidas dentro de la organización para subir de jerarquía y responsabilidad, mientras que el 18.8% no ha obtenido su puesto a través de una promoción.

PREGUNTA 19 ¿Considera que las mujeres que hoy ocupan puestos de Dirección han marcado alguna diferencia en la gestión de la empresa ?
Esta pregunta busca conocer si las mujeres que hoy ocupan puestos de dirección han marcado alguna diferencia en la gestión de las empresas encuestadas.



Del total de empresas encuestadas el 82.4% si consideran que las mujeres que ocupan puestos de dirección han marcado una diferencia en la gestión de la empresa, sin embargo, el 17.6% no reconocen que exista alguna diferencia en la gestión de la empresa cuando esta se lleva a cabo por mujeres.

PREGUNTA 20 Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, ¿en qué considera que ha marcado la diferencia?

Las diferentes respuestas a esta pregunta permiten identificar la forma de desarrollar las actividades y el tipo de liderazgo con el que las mujeres dirigen a las empresas encuestadas.

12 respuestas

Compromiso, lealtad

Su responsabilidad, capacidad y disposición.

visión

Mayor organización y comunicación

A motivar a las que aún no nos decidimos a levantar la mano.

Manejo y desenvolvimiento de la plantilla

hay muy buenas ideas de proyección

compromiso en la gestión de los procesos en que se involucra, organización, gestión de los tiempos

La sensibilidad de las necesidades de las madres trabajadoras, flexibilidad en horarios laborales, la organización de las áreas.

Empeño, responsabilidad

Son más organizadas

Cuando se tomó el control de la empresa, todo el control administrativo y operativo se llevaba en 2 libretas, ahora ya existe un sistema estructurado incluso la empresa esta ahora certificada.

El compromiso, la organización y la responsabilidad son características que sobresalen entre los comentarios de los encuestados, siendo también la disposición, el liderazgo y el acercamiento con el resto de los colaboradores, así como la visión y la sensibilidad se encuentran dentro de las actitudes destacables entre los comentarios.

PREGUNTA 21 ¿Actualmente cuántas mujeres se encuentran ejerciendo puestos de alta dirección en su empresa?

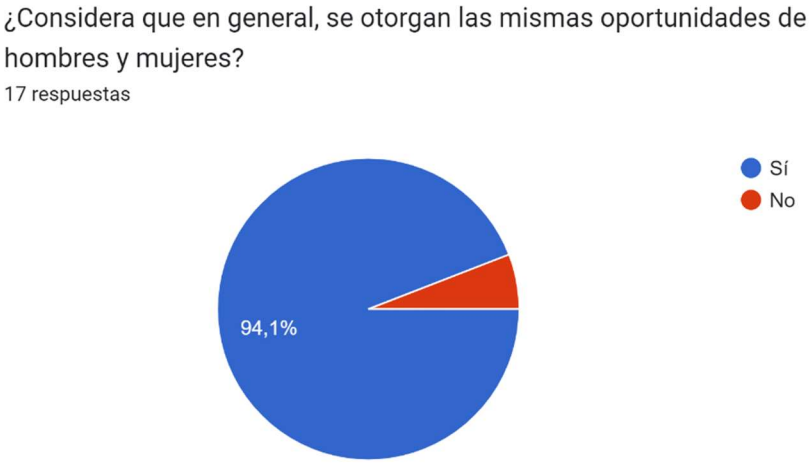
Esta pregunta permite conocer la cantidad de mujeres que tienen posiciones de Dirección dentro de las empresas encuestadas.



La gráfica muestra que en todas las empresas encuestadas se cuenta con la participación de mujeres en los puestos de dirección, del total, el 17.6% cuentan con al menos una mujer en puestos de dirección, un 64.7% tiene de 2 a 5 mujeres en puestos de dirección y el resto, un 17.6% tiene más de 5 mujeres en puestos de dirección.

PREGUNTA 22 ¿Considera que en general se otorgan las mismas oportunidades de crecimiento en su empresa a hombres y mujeres?

Con esta pregunta se distingue si las empresas otorgan las mismas posibilidades de crecimiento a hombres y mujeres



En este gráfico se observa que del total de empresas encuestadas una de ellas se abstuvo de dar una respuesta, por lo que se considera que no sabe o no tiene claro si en la organización se dan las mismas oportunidades de crecimiento a hombres y mujeres, del resto de los participantes, un 94.1% considera que si se otorgan las mismas oportunidades de crecimiento y solo el 5.9% tiene claro que no se otorgan oportunidades de crecimiento por igual a hombres y mujeres.

PREGUNTA 23 ¿Considera que en general se otorgan las mismas oportunidades de crecimiento en las empresas de la zona Conurbada Veracruz-Boca del Río a hombres y mujeres?

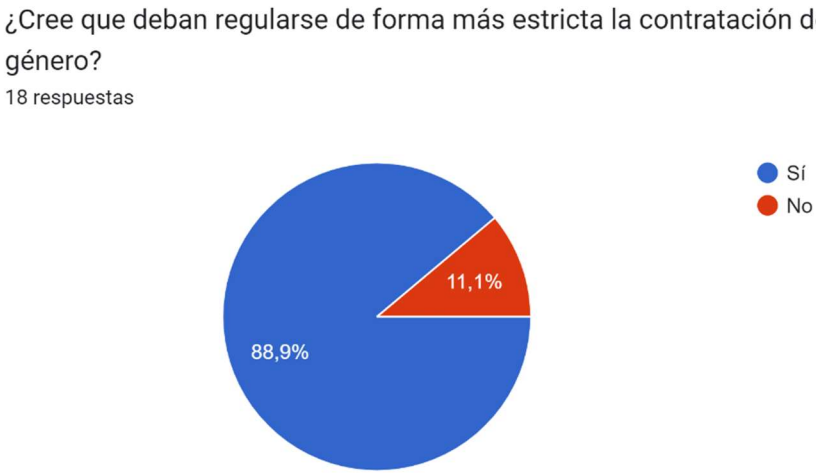
Con esta pregunta se establece si de forma general los entrevistados consideran que las empresas de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río ofrecen las mismas oportunidades de crecimiento a hombres y mujeres.



Con los datos obtenidos, en la gráfica se identifica que, del total de empresas encuestadas, el 55.6% considera que las oportunidades de crecimiento se otorgan por igual a hombres y mujeres, por el contrario, el 44.4% de sus representantes consideran que en la zona conurbada de Veracruz-Boca del Río las empresas no otorgan las mismas oportunidades de crecimiento a hombres y mujeres.

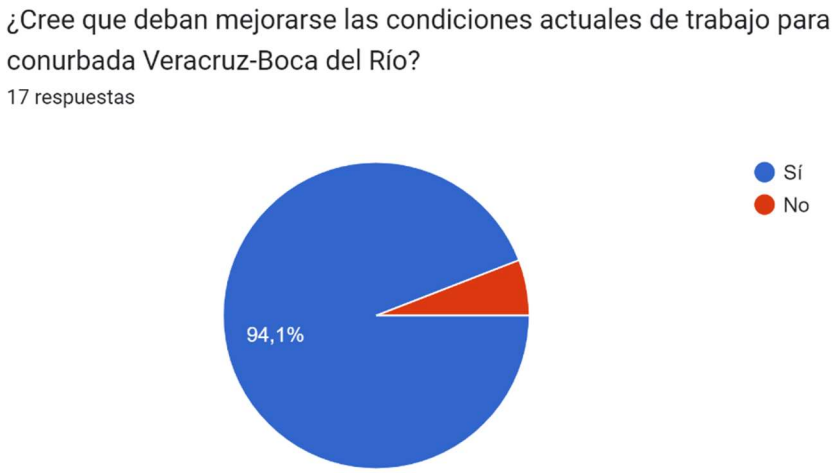
PREGUNTA 24 ¿Cree que deban regularse de forma más estricta la contratación de personal sin objeciones de género?

Conocer si las empresas consideran que debe regularse de forma más estricta la contratación del personal sin objeciones de genero



Los resultados obtenidos mediante esta pregunta señalan que la mayoría de las empresas, un 88.9% si consideran que deben regularse de forma más estricta la contratación de personal, evitando objeciones de género, y tan solo el 11.1% no consideran que deben regularse de forma más estricta la contratación de personal, evitando objeciones de género.

PREGUNTA 25 ¿Cree que deban mejorarse las condiciones actuales de trabajo para las mujeres en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río?
Mediante el análisis obtenido de esta pregunta se identificará si las empresas consideran que deben mejorarse las condiciones de trabajo de las mujeres en la zona conurbada de Veracruz- Boca del Río.



Los datos arrojados en la gráfica indican que prácticamente el total de los encuestados consideran que deben mejorar las condiciones de trabajo para las mujeres en la zona conurbada de Veracruz-Boca del Río, ya que solo el 5.9% respondió negativamente, en tanto que un encuestado se abstuvo de responder a la pregunta y el resto, un 94.1% está de acuerdo en mejorar las condiciones de trabajo para las mujeres.

Cuestionario para Mujeres que ocupan puestos de Dirección

PREGUNTA 1 Actualmente desempeña un cargo Directivo:

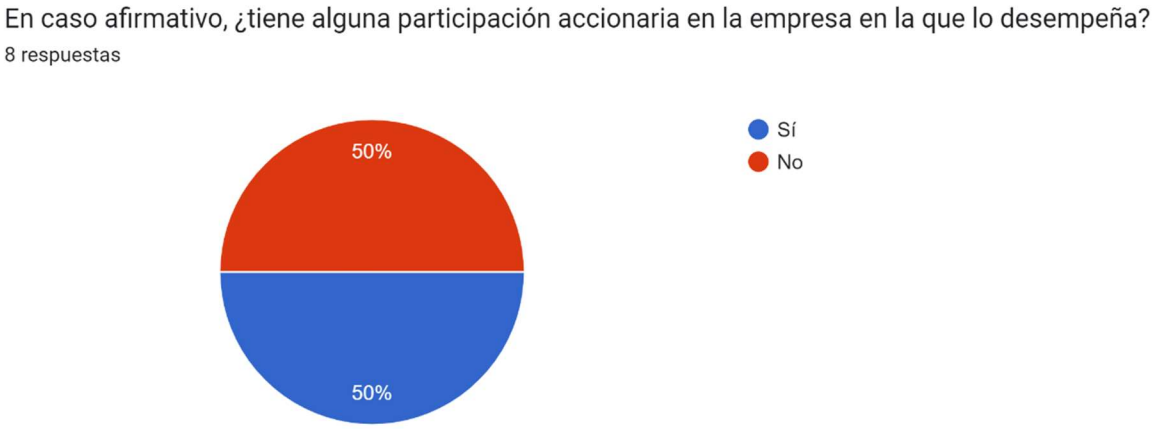
Los resultados de la pregunta permiten conocer si la persona encuestada es mujer y actualmente desempeña algún cargo directivo.



Dentro de las empresas encuestadas un 75% se encuentran mujeres desempeñando funciones de Dirección y un 25% no.

PREGUNTA 2 En caso afirmativo, tiene alguna participación accionaria en la empresa en la que desempeña el puesto Directivo.

La intención de esta pregunta es determinar si la mujer directiva encuestada tiene participación accionaria de la empresa que dirige.



De acuerdo con el gráfico el 50% de las mujeres encuestadas si tiene participación accionaria en la empresa que dirige y el otro 50% no la tiene.

PREGUNTA 3 En caso negativo, ¿tiene alguna relación familiar con algún socio o accionista de la empresa?

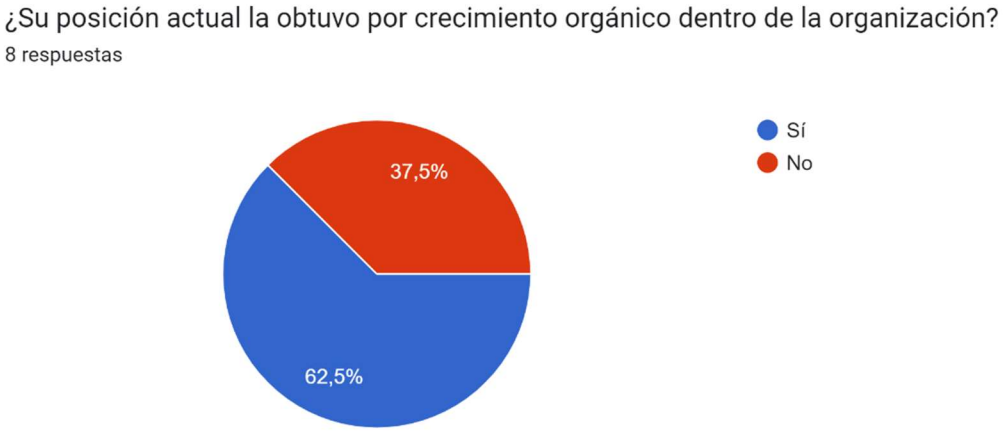
Con esta pregunta se busca establecer si la persona encuestada tiene algún lazo o vínculo familiar con la empresa que dirige



Se observa que el 14.3% si tiene una relación familiar con la empresa que dirige, en tanto que el 85.7% no tiene una algún lazo o vínculo familiar con la empresa que dirige

PREGUNTA 4 ¿Su posición actual la obtuvo por crecimiento orgánico dentro de la organización?

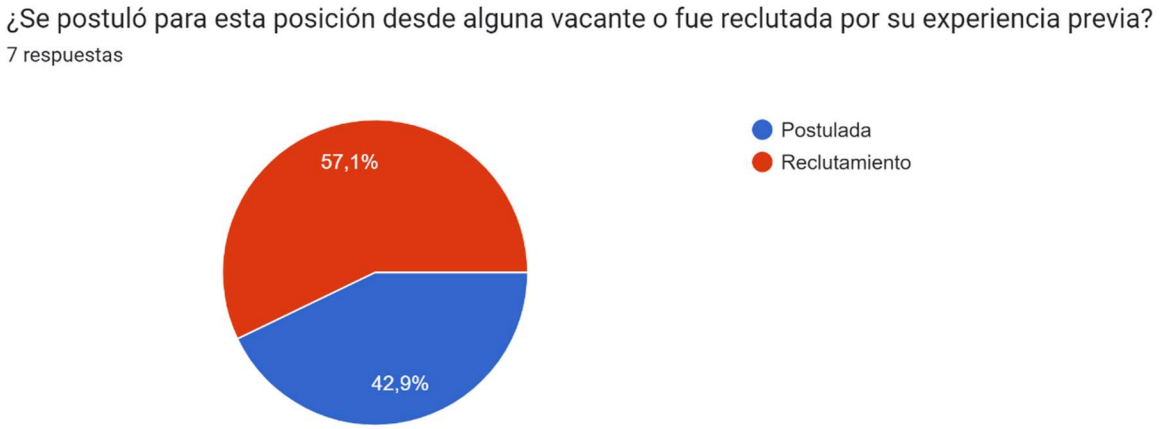
En cuanto a la forma de obtener el puesto actual, esta pregunta permite identificar si el cargo ha sido por una promoción dentro de la empresa.



Esta gráfica señala que del total de encuestadas el 62.5% obtuvo su posición actual en la organización por un crecimiento orgánico, en cambio, el 37.5% no lo obtuvo de esta forma.

PREGUNTA 5 ¿Se postulo para esta posición desde alguna vacante o fue reclutada por su experiencia previa?

La pregunta permite identificar si el crecimiento ha sido porque se ha postulado dentro de su empleo actual o porque fue reclutada para cubrir una vacante.



En la gráfica se observa que el 42.9% se postuló a la vacante para obtener el cargo que actualmente ejerce a diferencia del 57.1% de las mujeres, 5 de ellas, que obtuvo su posición actual en la empresa en la que se desempeña a través del reclutamiento.

PREGUNTA 6 ¿Considera que su preparación académica le ha propiciado las habilidades para desempeñar el cargo actual?

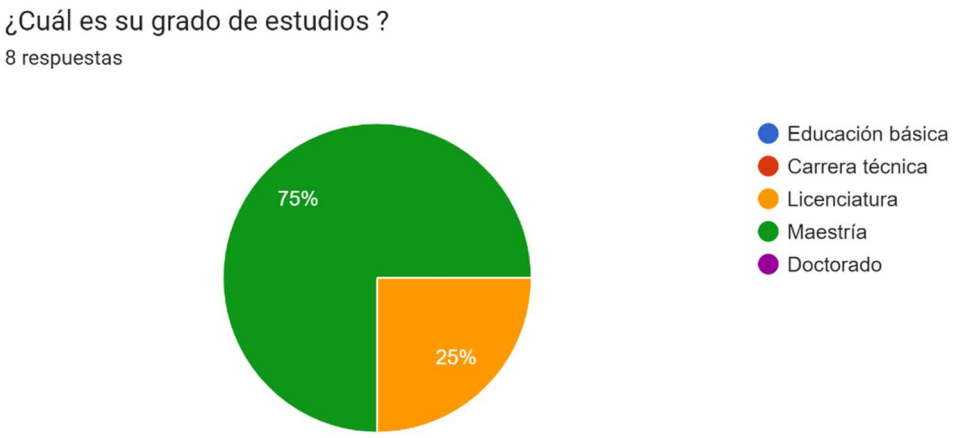
Mediante esta pregunta se busca establecer si la encuestada considera que ha sido a través de la preparación académica lo que le ha propiciado habilidades para desempeñar el puesto actual.



Los datos obtenidos en la gráfica nos indican que el 100% de las encuestadas consideran que ha sido la preparación académica lo que ha propiciado tener las habilidades necesarias para desempeñar el cargo que actualmente tienen.

PREGUNTA 7 ¿Cuál es su grado de estudios?

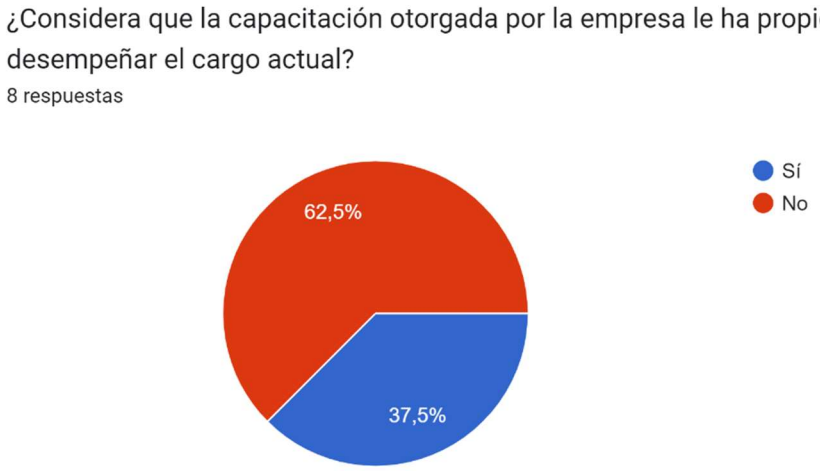
La pregunta nos delimita el grado académico de estudios de las personas entrevistadas.



Resalta que todas las encuestadas se encuentran preparadas académicamente con al menos una licenciatura, siendo este el caso de un 75% del total, en tanto que el 25% cuenta además con una Maestría, del total ninguna tiene Doctorado.

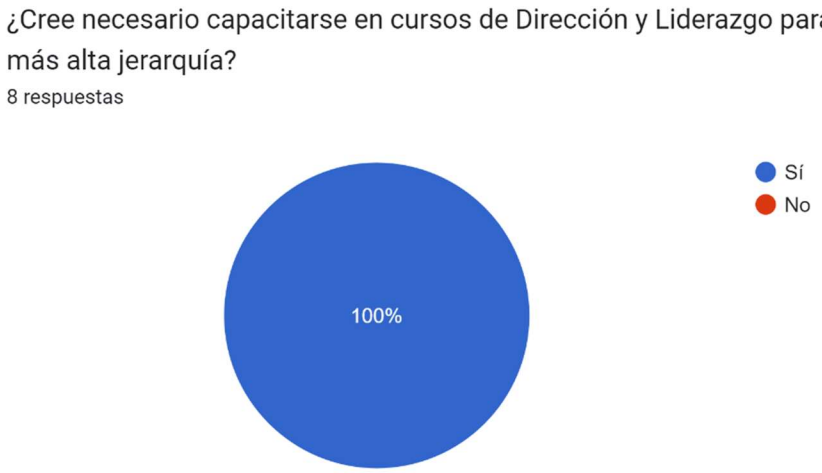
PREGUNTA 8 ¿Considera que la capacitación otorgada por la empresa le ha propiciado las habilidades para desempeñar el cargo actual?

A través de esta pregunta se establece si ha sido la capacitación de la empresa lo que le ha propiciado las habilidades para desempeñar el cargo actualmente desempeña.



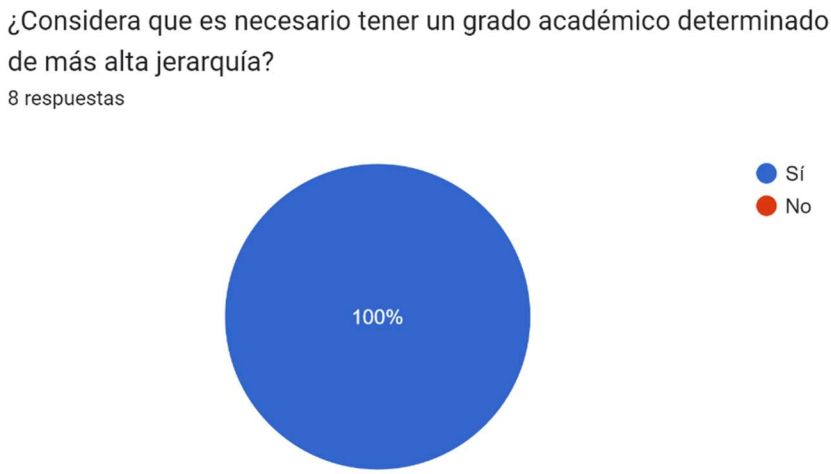
El 37.5% que si considera que la capacitación recibida de la empresa ha propiciado tener las habilidades para el cargo que actualmente desempeña a diferencia del 62.5% que no considera que haya sido la capacitación de la empresa lo que le ha propiciado las habilidades para desempeñar el cargo actualmente ostenta.

PREGUNTA 9 ¿Cree necesario capacitarse en cursos de Dirección y Liderazgo para desarrollarse en puestos de más alta jerarquía?
La pregunta nos muestra si la encuestada considera que debe capacitarse en cursos de Dirección y Liderazgo para desarrollarse en puestos de más alta jerarquía.



El 100% de las mujeres encuestadas considera que debe capacitarse en cursos de Dirección y Liderazgo para desarrollarse en las primeras posiciones del organigrama.

PREGUNTA 10 ¿Considera que es necesario tener un grado académico determinado para tener acceso a puestos de más alta jerarquía?
Mediante la pregunta se establece si la encuestada considera que es necesario tener un grado académico determinado para tener acceso a puestos de más alta jerarquía.



Nuevamente el 100% de las encuestadas considera que es necesario tener un grado académico para tener acceso a puestos de Dirección dentro de las organizaciones.

Con las siguientes preguntas se busca establecer con cuales se identifican o creen que representan el estilo de liderazgo.

PREGUNTA 11 Tiene Iniciativa, es proactivo y tiende a emprender.



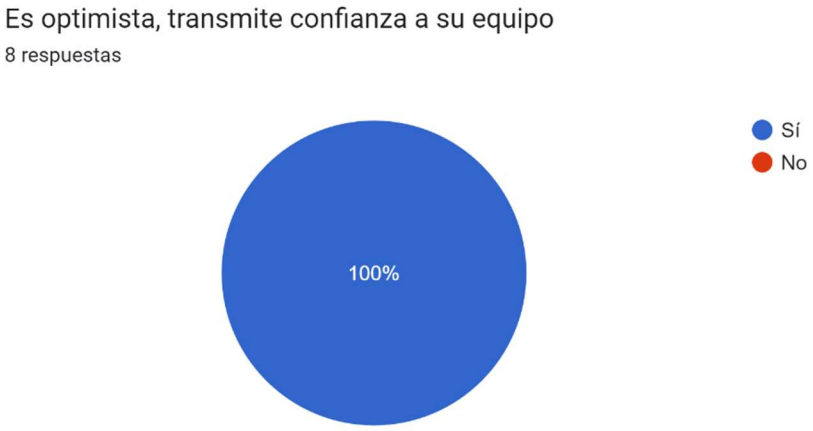
El 100% se considera proactiva y emprendedora.

PREGUNTA 12 Se esfuerza, posee una gran capacidad de sacrificio



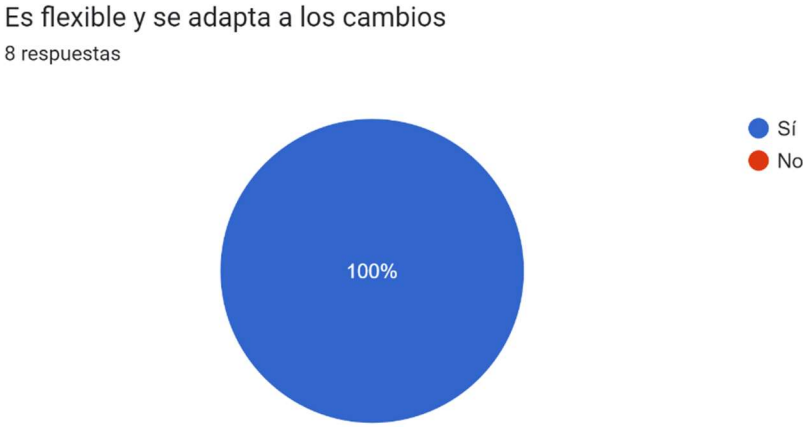
El 87.5% considera que constantemente se esfuerza y posee una gran capacidad de sacrificio, mientras que el 12.5% no lo cree así.

PREGUNTA 13 Es optimista, transmite confianza a su equipo.



El 100% de las encuestadas se considera que es optimista y que transmite confianza a su equipo.

PREGUNTA 14 Es flexible y se adapta a los cambios.



El Total de las encuestadas, un 100% de ellas, considera dentro de sus características el ser flexible y adaptable a los cambios.

PREGUNTA 15 Tiene plena confianza en sí misma.



El 87.5% reconoce que tiene plena confianza en sí misma, por el contrario, solo una de las personas encuestadas, el 12.5%, considera que no tiene plena confianza en sí misma.

PREGUNTA 16 Es resiliente, no se deja vencer por el miedo



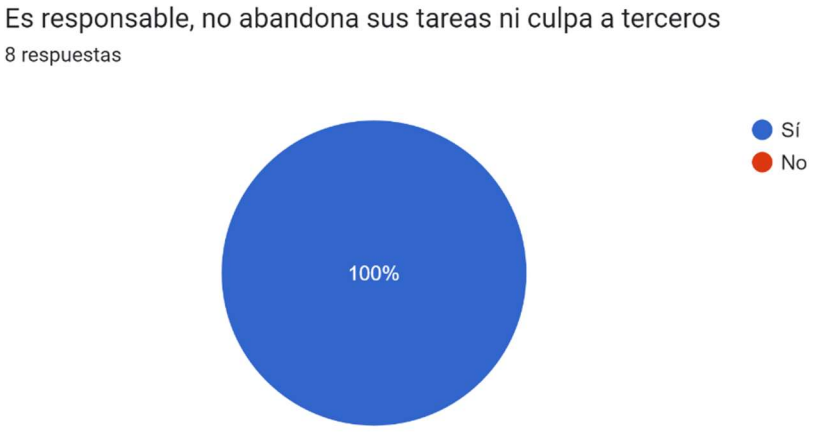
El 100% considera que no se deja vencer por el miedo y es resiliente.

PREGUNTA 17 Es empática y conecta con los miembros de su equipo



El 87.5% de las encuestadas, reconoce que es empática y que conecta con los miembros de su equipo y solo una persona, es decir, un 12.5% dice no ser empática y conectar con su equipo.

PREGUNTA 18 Es responsable, no abandona sus tareas ni culpa a terceros



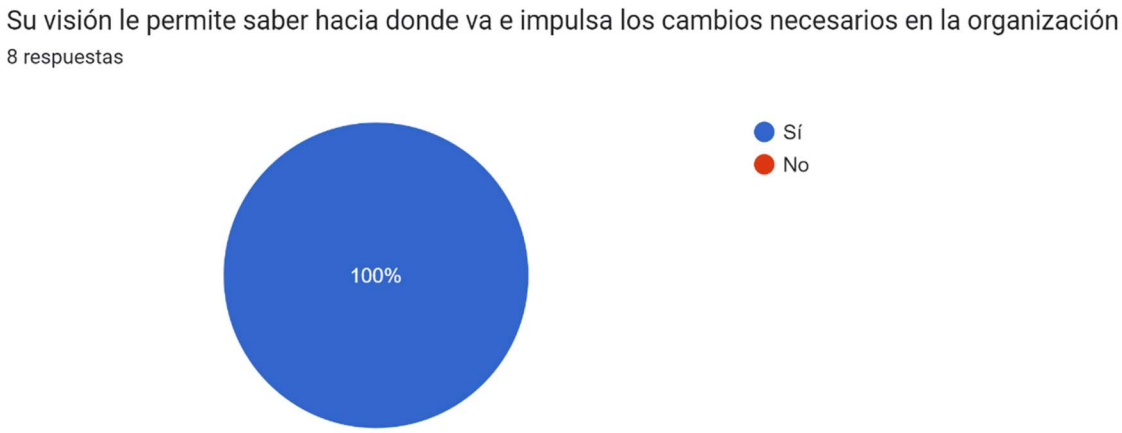
El 100% de las encuestadas considera que es una persona responsable, que no abandona sus tareas ni culpa a terceros por errores cometidos.

PREGUNTA 19 Tiene buena comunicación con su equipo y sabe transmitir sus ideas



El 100% de las encuestadas responde positivamente, pues señalan que si tienen buena comunicación con su equipo y saben transmitir sus ideas.

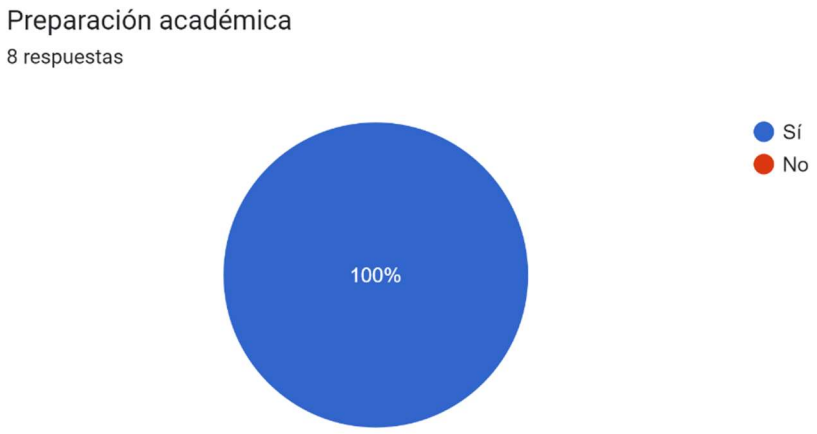
PREGUNTA 20 Su visión le permite saber hacia dónde va e impulsa los cambios necesarios en la organización



Nuevamente el 100% de las encuestadas responde positivamente ya que todas consideran que su visión les permite saber hacia dónde van e impulsan los cambios necesarios en la organización.

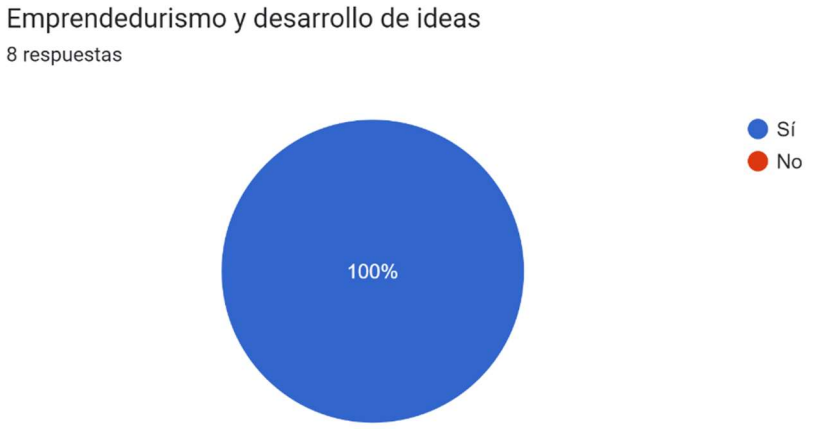
El siguiente rango de opciones señalan características y/o herramientas que consideren les han permitido crecer dentro de las organizaciones

PREGUNTA 21 Preparación académica



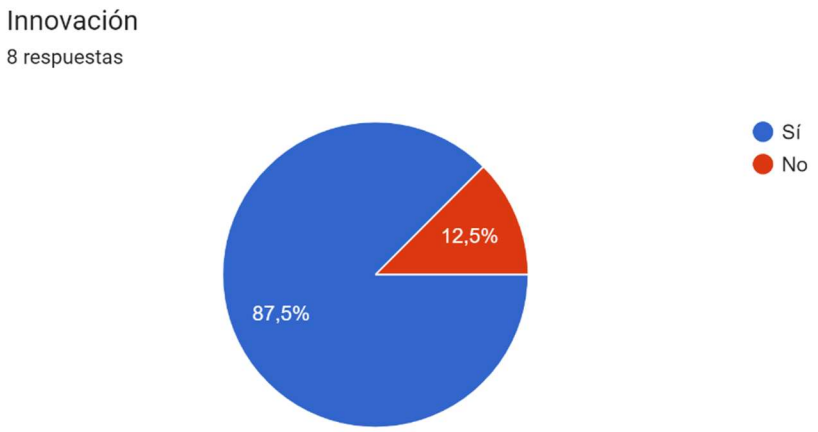
El 100% de las encuestas consideran que la preparación académica les ha permitido crecer dentro de la empresa.

PREGUNTA 22 Emprendedurismo y desarrollo de ideas



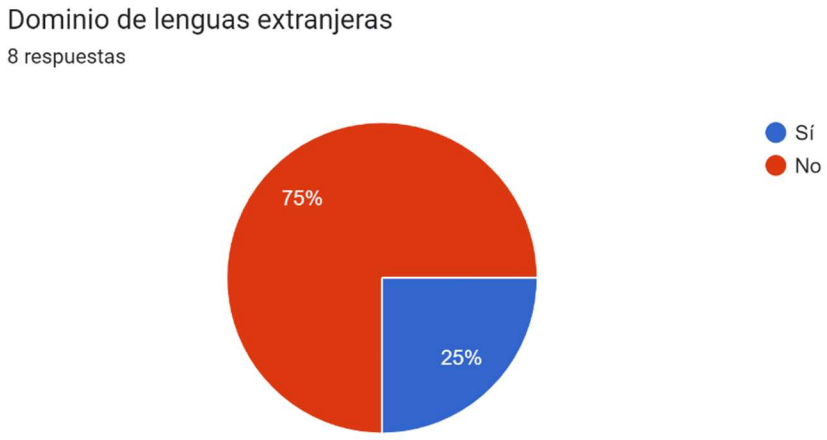
El total de las encuestadas, un 100%, consideran que el emprendedurismo y desarrollo de ideas le ha permitido tener crecimiento dentro de las empresas

PREGUNTA 23 Innovación



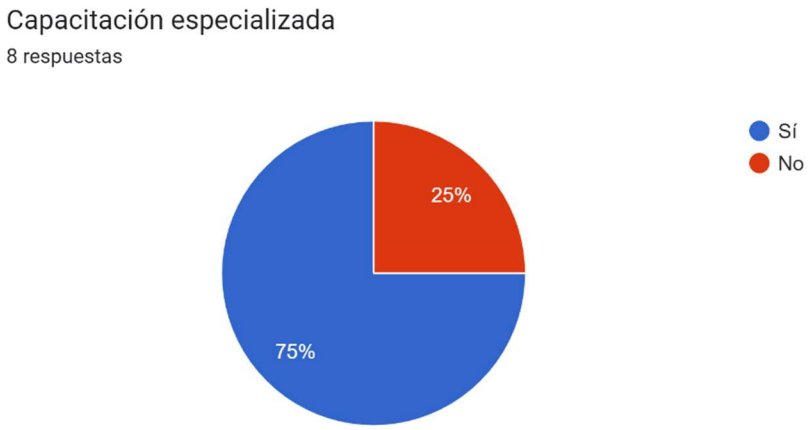
Se observa que el 87.5% que si considera que la innovación le ha permitido tener crecimiento dentro de la empresa a diferencia del el 12.5%, una persona del total de las encuestadas no considera a la innovación como parte de su crecimiento profesional.

PREGUNTA 24 Dominio de lenguas extranjeras



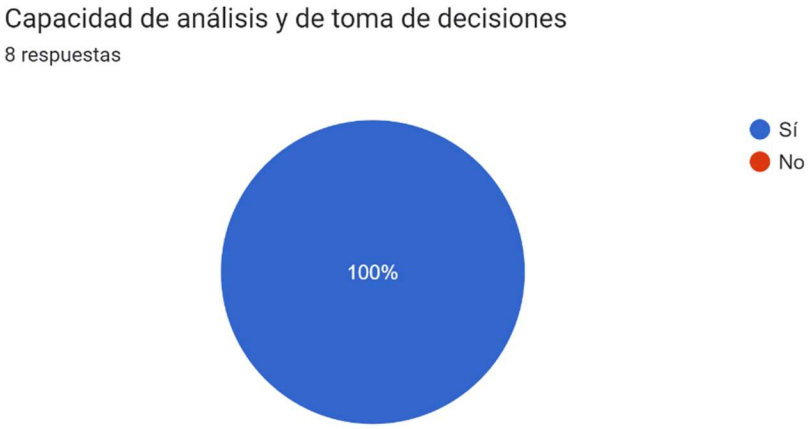
En cuanto a el dominio de lenguas extranjeras, el 25% observa que el dominio de otro idioma si le ha permitido tener un mayor crecimiento dentro de las empresas en tanto que el 75% indica que no ha sido relevante para tener crecimiento dentro de las empresas el dominio de otro idioma.

PREGUNTA 25 Capacitación especializada



El 75% de las encuestadas consideran que la capacitación especializada les ha permitido tener crecimiento dentro de las empresas mientras que el 25% no considera que sea un factor determinante en su crecimiento profesional.

PREGUNTA 26 Capacidad de Análisis y de toma de decisiones.



El 100% de las encuestadas considera que su habilidad con la capacidad de análisis y de toma de decisiones le ha permitido tener crecimiento dentro de las empresas.

10.2.- Resultados de la Investigación.

Los resultados de la investigación demuestran que actualmente el 94.1% de los empresarios y gerentes consideran que se otorgan las mismas oportunidades de crecimiento en sus empresas a hombres y mujeres, sin embargo también están de acuerdo en un 88.9% que es necesario que se regule de forma más estricta la contratación de personal sin objeciones de género ya que estiman que todavía existen empresas ubicadas en la Zona conurbada de Veracruz-Boca del Río que no otorgan las mismas oportunidades de crecimiento a hombres y mujeres por igual, por lo que coinciden en que se debe promover que exista un trato igual al momento de contratar y promover al personal.

Dentro de las empresas encuestadas un 94.1% opina que deben mejorarse las condiciones actuales de trabajo para las mujeres, con las que se garanticen ambientes seguros, con jornadas especiales para madres trabajadoras y con reglas de conducta bajo un marco de ética que propicie el respeto.

En cuanto a la participación de las mujeres en las empresas encuestadas, del total de la muestra solo una organización no tiene actualmente en sus posiciones de dirección a mujeres ejerciendo algún cargo directivo, lo cual nos dice que cada vez más mujeres participan en posiciones de la más alta jerarquía en las organizaciones, demostrando que pueden ejercer liderazgo, ya sea en empresas en las que tienen participación accionaria o relación familiar con los propietarios de la empresa, estas representan un 50% de la muestra, como aquellas que no tienen ningún vínculo familiar con la empresa en la que se desempeñan, el otro 50%, desarrollándose prácticamente en la misma proporción en ambos casos.

Un poco más de la media de las mujeres, un 57.1% que tienen posiciones de dirección entre las empresas encuestadas ha sido reclutadas, en tanto que el resto ha sido promovidas, sin embargo, todas han sido asignadas para esa posición en gran medida por su preparación académica y cualidades de liderazgo, son mujeres optimistas, que transmiten confianza a su equipo, que tienen iniciativa, son proactivas y tienden a emprender, su visión les permite saber hacia dónde van e impulsan los cambios necesarios en la organización a través de una buena comunicación con su equipo, transmitiendo sus ideas de forma clara y eficiente.

Estas mujeres directivas se consideran a sí mismas responsables, no abandonan sus tareas ni culpan a terceros cuando no se alcanzan los objetivos planteados, se saben empáticas y conectan con los miembros de su equipo, demostrando que la comunicación es indispensable en el manejo de personal, al mismo tiempo que se sienten resilientes, no dejándose vencer por el miedo, siendo flexibles y adaptándose a los cambios, pues se esfuerzan y poseen una gran capacidad de sacrificio y tiene plena confianza en sí mismas.

Las mujeres encuestadas coinciden en un 75% que su posición además de la preparación académica se debe en gran parte a la capacitación constante (dentro y fuera de la empresa) a su capacidad de análisis y de toma de decisiones y al emprendedurismo

y desarrollo de ideas. En su mayoría, un total del 87.5%, son innovadoras, y cuentan con capacitación especializada para desarrollar su trabajo y tan solo una proporción mínima, equivalente a un 25%, admite dominar otro idioma o que haya sido el conocimiento de una lengua extranjera lo que le haya sido determinante para obtener su posición actual.

Aun cuando la mayoría de las empresas no cuenta con áreas específicas de Desarrollo Organizacional, el 61.1% admite no contar con un departamento o área a cargo, o incluso no tienen perfiles de puestos definidos, si refieren contar con organigramas en donde delimitan las áreas de autoridad y responsabilidad de sus colaborares (un 77.8% del total) señalando que los puestos no tienen una limitante de género de acuerdo con las funciones que se realizan, el 94.4% lo considera así.

Aseguran las empresas que no existen restricciones de género para tener acceso a niveles más altos del organigrama y que tanto hombres como mujeres suelen aplicar para estas posiciones, aun cuando en algunos casos, el 27.8% del total, reconocen que sus empleados no conocen las estructuras y canales para tener un crecimiento orgánico dentro de la organización.

Es de resaltar que casi la mitad de las empresas encuestadas, un 44.4% no tiene Planes de carrera, y solo un 33% tiene como tal los elementos necesarios para marcar una trayectoria de crecimiento dentro de la organización, lo cual se hace evidente al referir que no están seguros de que el personal se encuentre comprometido y con deseos de crecimiento dentro de la empresa.

Es de reconocer que prácticamente la mayoría, un 94.4% de las empresas ofrece capacitación a sus empleados y señalan que son considerados hombres y mujeres por igual para ocupar las vacantes en posiciones de Dirección, asegurando un 83.3% del total que el desempeño de los colaboradores es por igual en ambos géneros.

10.3.- Conclusiones.

El trabajo de investigación muestra que en la actualidad aún existen áreas de oportunidad dentro de las organizaciones para el crecimiento de las mujeres, solo que ya no es precisamente por el género, sino porque no se cuenta con las áreas e instrumentos necesarios para detectar las necesidades de la organización y las capacidades del personal que desarrolla las actividades, son pocas las empresas, tan solo un 33% de la muestra, las que cuentan con un departamento de Desarrollo Organizacional, y prácticamente estas mismas son las que tienen toda la estructura, desde perfiles de puesto y programas de capacitación hasta planes de carrera en las cuales sus colaboradores logren identificar la trayectoria que pueden tener dentro de la organización.

Al realizar el análisis de la trayectoria dentro de la estructura organizacional y las características personales de las mujeres en la alta dirección de empresas en el área conurbada Veracruz-Boca del Rio se confirmó que la participación de éstas se ha incrementado, encontrándose una importante participación entre las empresas encuestadas de mujeres que han decidido ejercer sus profesiones y buscar el crecimiento dentro de las organizaciones asumiendo posiciones de liderazgo.

En cuanto al primer objetivo específico al revisar las diferentes reglamentaciones y leyes actuales que regulan laboralmente el trabajo de la mujer y la equidad de género se confirma la hipótesis, ya que actualmente se tienen tanto leyes como organismos creados justamente para regular que se dé laboralmente un trato justo e igualitario a las mujeres.

De acuerdo con las encuestas realizadas se pudo determinar el nivel de participación de las mujeres en la actividad productiva, así como su nivel jerárquico dentro de las empresas, contrario a lo que se suponía, la participación obtenida es de prácticamente un 50% en el total de la muestra. Es importante mencionar, que la muestra tuvo un alcance limitado, toda vez que del total de empresas se obtuvo un nivel de participación

menor al que inicialmente se había considerado. Adicionalmente se considera que, dentro del estado, los municipios de Veracruz y Boca del Río tienen mayor número de mujeres escolarizadas y que participan en la vida laboral.

Al revisar el tercer objetivo específico, con el que se busca distinguir si los planes de carrera dentro de las empresas tienen igualdad de oportunidades de crecimiento para el ascenso a los puestos directivos en la estructura organizacional, se descarta la hipótesis, ya que las empresas mencionaron que otorgan las mismas oportunidades a hombres y mujeres para el crecimiento dentro de la organización.

A través de la aplicación de la encuesta, se logra identificar que la participación de las mujeres dentro de los puestos de Dirección en las empresas de la zona Veracruz-Boca del Rio, se da no solamente en aquellas empresas en las que se tiene participación accionaria, o algún vinculo familiar con el patrimonio de la sociedad, si no que cada vez se generan más oportunidades dentro de las empresas para las mujeres que colaboran en la organización.

Se confirma la hipótesis del quinto objetivo específico, ya que la encuesta logra establecer las características personales y estilo de liderazgo de las mujeres con participación en la alta dirección, evidenciando que si existen características específicas con las que puede establecer un perfil, siendo algunas de estas la responsabilidad, la empatía y la buena comunicación con su equipo de trabajo, siendo optimistas, proactivas y siendo flexibles a los cambios, con visión y confianza a su toma de decisiones.

La realización de este trabajo busca dar un referente para que las empresas establecidas en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río tengan una perspectiva actualizada de las circunstancias que imperan en el mercado laboral, así como de sus propias áreas de oportunidad en cuanto a los planes de capacitación, desarrollo organizacional y plan de carrera dentro de la organización.

11.- Bibliografía

Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.* México: Fondo Educativo Interamericano.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones* (novena ed.). (M. d. Pilar Mascaró Sacristán, Trad.) México: McGRAW-HILL.

Conapred. (17 de 01 de 2024). *Conapred*. Obtenido de ¿Qué es el CONAPRED?: https://www.conapred.org.mx/index.php

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (5 de febrero de 1917). México, México: Diario Oficial de la Federación.

Cuilty Esquivel, K., & Mucharraz y Cano, Y. (10 de Agosto de 2023). *Faltan 131 años para lograr la equidad entre mujeres y hombres.* Obtenido de Forbes: https://www.forbes.com.mx/faltan-131-anos-para-lograr-la-equidad-entre-mujeres-y-hombres/

Dzielska, M. (2009). *Hipatia de Alejandría* (5a ed.). (J. L. Muñoz, Trad.) Madrid, España: Ediciones Siruela.

EcuRed contributors. (30 de Junio de 2021). *Capacitación*. (EcuRed, Editor) Recuperado el 2023 de mayo de 2023, de https://www.ecured.cu/Capacitaci%C3%B3n: https://www.ecured.cu/Capacitaci%C3%B3n

Editorial RSyS. (8 de enero de 2022). *Decálogo de la Empresa Socialmente Responsable (ESR).* (E. RSyS, Ed.) Obtenido de https://responsabilidadsocial.net/: https://responsabilidadsocial.net/decalogo-de-la-empresa-socialmente-responsable-esr/

Espiritu Emprendedor TES. (marzo de 2019). *Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial.* Obtenido de https://www.espirituemprendedortes.com/: http://espirituemprendedortes.com/index.php/revista/article/view/127/91

Galeana, P. (2015). *Historia de las mujeres en México* (Primera ed.). Distrito Federal, México: Instituto nacional de estudios Históricos de las revoluciones de MéxIco.

Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos.* Barcelona: Editorial UOC.

Idrovo Carlier, S., Bernal Gonzalez, M., & Debeljuh, P. (2015). *El lado femenino del poder.* Argentina: LID Editorial.

INEGI, C. d. (2020). *INEGI.* Obtenido de www.inegi.org.mx: https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?proy=

Instituto Nacional de las Mujeres. (01 de 01 de 2012). *Documento del Modelo de Equidad de Género*. Obtenido de https://www.gob.mx/inmujeres/

Ley federal del Trabajo . (2 de Diciembre de 1969). México, Distrito Federal: Diario Oficial de la Federación.

Lifeder. (15 de Diciembre de 2022). *Lifeder*. Obtenido de Rensis Likert: biografía, teorías, otros aportes, obras: https://www.lifeder.com/rensis-likert/

Los protocolos de actuación, p. a. (6 de Marzo de 2022). *Gobierno de México.* Obtenido de www.gob.mx: https://www.gob.mx/stps/prensa/los-protocolos-de-actuacion-para-atender-la-violencia-laboral-contra-las-mujeres-reflejan-indicadores-positivos

Medina Vicent, M. (2012). La evolución del Ecofeminismo.Un acercamiento al deterioro medioambiental desde la perspectiva de género. *Fòrum de recerca*, 53-72.

Meza Rodríguez, E. (10 de 03 de 2023). *El Economista.* Obtenido de https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Mujeres-ocupan-38-de-los-puestos-de-alta-direccion-en-Mexico-20230309-0102.html

Mies, M., & Vandana, S. (1997). *La praxis del Ecofenimismo.* Barcelona: Icaria Antrazyt.

Mujeres en las empresas, :. i. (21 de Septiembre de 2022). *Ipade.* Obtenido de www.ipade.mx: https://www.cimad.ipade.mx/wp-content/uploads/2022/09/20220921_Documento_Mujeres-en-las-empresas_impulsoras-del-cambio_VL.pdf

Naciones Unidas. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. New York, NY: Publicación de las Naciones Unidas. Obtenido de https://unstats.un.org/sdgs

Noe, R., & Wayne, M. (2005). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.* México: PRENTICE HALL MEXICO.

Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2020). *Naciones Unidas.* Obtenido de https://www.un.org/: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/

Pelaez, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras . *Revista Ciencia y Cultura*.

Plan de Carrera Profesional ¿Qué es y cómo elaborarlo? (3 de mayo de 2023). *Con Aval Si.* Obtenido de www.conavalsi.com: https://www.conavalsi.com/blog/como-elaborar-un-plan-de-carrera-profesional

Qué es desarrollo organizacional y por que es importante en las empresas. (Noviembre de 2022). *https://factorial.mx/.* Obtenido de FactorialBlog: https://factorial.mx/blog/desarrollo-organizacional/

Santander Becas. (5 de Enero de 2022). *El plan de carrera: una solución para reclutar el talento*. Obtenido de www.becas-santander.com: https://www.becas-

santander.com/es/blog/plan-de-carrera.html#:~:text=Wayne%20y%20Noe%2C%20en%20su,identifica%20los%20medios%20para%20alcanzarlas%E2%80%9D.

Schein, E. H. (4 de julio de 2015). *Edgar Henry Schein.* Recuperado el mayo de 2023, de EcuRed contributors: https://www.ecured.cu/index.php?title=Edgar_Henry_Schein&oldid=2509200.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (sf de sf). *Gobierno*. Obtenido de Gob.mx: https://www.gob.mx/stps/que-hacemos

Smith, A. (2019). *La riqueza de las naciones .* Los Angeles, CA: LA CASE Books.

Taylor, F. W. (1985). *Principios de la administración científica.* México: Herrero Hermanos, Sucesores SA.